



**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**O VÍNCULO CONTRATUAL  
COMO FACTOR PARA A SATISFAÇÃO NO TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO NUM *CALL CENTER***

**Cláudia Dias Pinto**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Sociologia e Planeamento**

**Orientador:**  
**Professor Doutor Pierre Guibentif**  
**Professor Associado com Agregação no Departamento de Sociologia**

**ISCTE – IUL**  
**Junho 2010**

## **Agradecimentos**

Ao longo deste trabalho muitos foram os momentos que foram partilhados com as pessoas que me são queridas e que sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades para a realização deste projecto.

Começo por agradecer aos meus Pais pelo apoio e incentivo na concretização deste projecto, bem como um especial obrigado à minha irmã Paula pela sua dedicação e interesse pelo tema do trabalho porque graças a ela consegui superar muitas etapas .

Às minhas colegas e amigas de Mestrado, em especial à Cátia Patrício e à Mariana Luzio pelo apoio e incentivo, à Cármen Ávila pelas nossas conversas sempre interessantes e esclarecedoras e à Mónica Diniz pelo companheirismo e dedicação e não menos importante pela sua ajuda preciosa na elaboração da base de dados em SPSS bem como no apuramento dos resultados.

Ao Professor Doutor Pierre Guibentif pelo seu profissionalismo, dedicação, incentivo, disponibilidade e interesse demonstrado pelo tema do trabalho. Graças às suas aulas de Seminário, sugestões e textos de apoio este trabalho concretizou-se apesar das dificuldades encontradas. Na vontade de aprender sem ter medo de errar.

À Professora Doutora Helena Carvalho pela sua dedicação, incentivo e profissionalismo na forma como as suas aulas foram realizadas, na disponibilidade em esclarecer as dúvidas e interesse demonstrado no tema do trabalho. O saber – fazer e o fazer -saber foi uma constante ao longo do semestre.

Aos amigos Fernanda Ferreira e Martim Santos pela amizade, pela afectividade e acima de tudo o apoio incondicional e ajuda ao longo desta jornada, demonstrando sempre interesse e incentivo para a realização deste trabalho.

E, por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer a todos que colaboraram neste projecto e que sempre tiveram uma palavra amiga, apoio incondicional na realização deste projecto. Bem hajam.

## Resumo

O presente trabalho centrou-se no estudo do vínculo contratual como factor determinante ou não para a satisfação no trabalho. Teve como objectivo principal tentar perceber se o vínculo contratual (Prazo/Efectivo) em ambiente de *Call Center* (ramo Seguros de Saúde) é um condicionalismo para a satisfação do trabalho, ou se estão subjacentes outros factores tão ou mais importantes, como por exemplo o ambiente de trabalho, relação com chefia/colegas entre outros.

A realização do estudo em *Call Center* deveu-se ao facto de ser um trabalho que se enquadra na categoria de Trabalho Temporário que é considerado uma forma atípica de trabalho, no entanto estes contratos por vezes duram e perduram ao longo do tempo, ou seja, de temporários não tem nada, a grande diferença é que estes colaboradores não passam a efectivos não beneficiando das regalias que um contrato de efectivo dispõe.

Face à dificuldade em se encontrar bibliografia sobre a questão do vínculo contratual, foi necessário fazer uma incursão sobre outras problemáticas que foram determinantes para a elaboração e compreensão do objecto de estudo. Por outro lado, e tendo em conta a triangulação presente no Contrato de Trabalho Temporário foi necessário estudar o papel das Empresas de Trabalho Temporário no mercado de trabalho, a legislação vigente em Portugal e o próprio *Outsourcing*.

A satisfação no trabalho é decorrente de diversos factores extrínsecos e intrínsecos em relação ao ambiente no trabalho. O clima organizacional permite estudar a cultura da empresa e medir o grau de satisfação dos colaboradores nos seus diversos aspectos: supervisão exercida e feedback realizado, remuneração, desenvolvimento profissional e o trabalho em si.

Os resultados do presente estudo foram examinados à luz da literatura considerada relevante: Trabalho Precário, Trabalho Temporário, Empresas de Trabalho Temporário (legislação) *Call Centers*, o conceito de Satisfação no Trabalho (destacando a Teoria dos Dois Factores de Frederick Herzberg) e o conceito de Clima Organizacional – e foram analisados com base nos dados recolhidos através do Inquérito por Questionário tratados respectivamente em SPSS.

**Palavras-Chave:** Trabalho Precário, Trabalho Temporário, Empresas de Trabalho Temporário, Call Centers, Satisfação no Trabalho, Clima Organizacional.

### **Abstract**

This study focused on the study of the contractual relationship as a determining factor or not to Job satisfaction. Main aim was to try to understand the contract (Minimum / herd) in the *Call Center* environment (health insurance industry) is a constraint on the satisfaction of work, or are other underlying factors equally or more important, such as working environment, relationship with head/colleagues and others.

The completion of the study *Call Center* due to the fact that a work that falls under the category of temporary work which is considered a form of atypical work, although sometimes contracts lasting and persist over time, ie of temporary has nothing, the big difference is that these contributors are not the actual benefit of the perks that a contract owner has.

Given the difficulty in finding literature on the issue of contractual relationship, it was necessary to make an incursion on other issues that were instrumental in the development and understanding of the subject of study. Moreover, taking into account the triangulation in this Contract Temporary Work was needed to study the role of Temporary Employment Agencies in the labor market, existing legislation in Portugal and even outsourcing.

Job satisfaction is a result of several extrinsic and intrinsic factors in relation to the environment at work. The organizational environment to study the culture of the company and measure the degree of satisfaction of employees in its various aspects: supervision and feedback performed, compensation, professional development and the work itself.

The results of this study were examined in the literature as relevant: Precarious Work, Temporary Employment, Temporary Employment Agencies (law) *Call Centers*, the concept of Job Satisfaction (highlighting the Theory of Two Factors Frederick Herzberg) and the concept of Survey - and were analyzed based on data collected through the survey by questionnaire dealt with respectively in SPSS.

**Key- Words:** Precarious Work, Temporary Employment, Temporary Employment Agencies, Call Centers, Job Satisfaction, Organizational Climate.

## ÍNDICE

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice	V
Índice de Siglas	VI
Índice de Gráficos	VII
Índice de Tabelas e Figuras	VIII
Introdução	10
<b>Capítulo 1 - Considerações gerais: Trabalho Precário, Trabalho Temporário, Contrato de Trabalho, <i>Call Centers</i> , Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional.</b>	
1 O Trabalho Precário: um olhar sobre este novo fenómeno.	13
1.1 O Trabalho Temporário: uma realidade crescente.	17
1.2 O Contrato de Trabalho: o peso do vínculo contratual.	20
1.3 O Trabalho Temporário em <i>Call Centers</i> : uma nova realidade.	23
1.4 A Satisfação no trabalho: um novo mundo a descobrir	28
1.5 O Clima Organizacional: a importância para um bom desempenho.	30
<b>Capítulo II - Portugal e a nova realidade do mercado de trabalho</b>	
2. <i>Os Call Centers</i> : o caso português	34
2.1 Enquadramento Legal do Trabalho Temporário e das Empresas de Trabalho Temporário em Portugal.	34
2.2 O perfil dos comunicadores de <i>Call Center</i> em Portugal.	38
2.3 <i>Call Center</i> em Portugal: como funciona?	40

2.4 Outsourcing: o seu significado.	43
2.4.1 Outsourcing nos <i>Call Centers</i> : as dinâmicas associadas ao seu funcionamento.	44
 <b>Capítulo III - Estudo de caso: Um <i>Call Center</i> no ramo de Saúde.</b>	
3. Objectivos	46
3.1 Hipóteses	46
3.2 A Metodologia	47
3.2.1 Delimitação do objecto	47
3.3 A Amostra	47
3.4 Instrumento Aplicado	47
3.4.1 O Inquérito por Questionário	47
4. Limitações do Estudo	49
5. Resultados Gerais Obtidos	50
5.1 Resultados obtidos referente aos Empregados por ETT.	63
Considerações Finais	64
Bibliografia	69
Apêndice Metodológico	78
Processo de Inquirição: Reflexões	82
Discussão do conjunto dos dados recolhidos	83
Índice de Anexos	95
Anexos	96
Curriculum Vitae	118

### Índice de Siglas

**ACP** - Análise de Componentes Principais

**APESPE** – Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego

**BO** - Backoffice

**CALL CENTER** – Centro Telefónico de Relacionamento

**CRM** – Customer Relationship Management

**DLF** – Departamento de Leasing e Factoring

**ETT** - Empresa de Trabalho Temporário

**EUROSTAT** – Labour Force Survey

**EUTT** - Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário

**IDC** – International Data Corporation

**IEFP** – Instituto de Emprego e Formação Profissional

**IVR** – Interactive Voice Unit

**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**OIT** - Organização Internacional do Trabalho

**SAA** – Serviço de Apoio a Autorizações

**SAG** – Serviço de Apoio Generalizado

**SAP** – Serviço de Apoio a Prestadores

**SAR** - Serviço de Apoio a Rede

**SAS** – Serviço de Apoio a Sinistros

**SAV**- Serviço de Apoio a Venda

**SHD** – Serviço de Apoio a Help/Desk

**SLA** - Service Level Agreement

**SPE** – Serviço Público de Emprego

**SPSS** – Statistical Package of Social Sciences

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação

**TT** – Trabalhador Temporário

**UE** - União Europeia

### **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1</b> Taxa de Trabalho Temporário em 2005 (EU a 25) por País.	19
<b>Gráfico 2</b> Distribuição dos Inquiridos por Sexo e Categoria Vínculo.	50
<b>Gráfico 3</b> Distribuição dos Inquiridos face à Categoria Vínculo e o Departamento onde trabalham.	53

### **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1</b> Características dos modelos industrial e <i>Call Center</i> moderno (adaptado de Azevedo e Caldas, 2003).	26
<b>Tabela 2</b> População empregada por profissão principal e por género.	39
<b>Tabela 3</b> Distribuição dos Inquiridos por Nível de Habilitações Concluídas e Categoria Vínculo.	51
<b>Tabela 4</b> Distribuição dos Inquiridos por Categoria Vínculo e tempo na empresa.	52
<b>Tabela 5</b> Distribuição dos Inquiridos por Categoria Vínculo e por Departamento onde trabalha.	52
<b>Tabela 6</b> Distribuição dos Inquiridos por Categoria Vínculo e por Grupo Etário.	54
<b>Tabela 7</b> Percentagem de respostas positivas quanto às apreciações das razões por estar a trabalhar com o actual contrato de trabalho.	54
<b>Tabela 8</b> Respostas dos Inquiridos face à alteração de trabalho tendo em conta o vínculo contratual que detêm actualmente.	55

<b>Tabela 9</b>	Respostas médias quanto ao grau de satisfação relativamente a diferentes aspectos do seu trabalho.	56
<b>Tabela 10</b>	Tabelas das Componentes Principais referente às categorias da Satisfação no Trabalho.	56/57
<b>Tabela 11</b>	Apuramento das médias tendo em conta as componentes principais e a variável Sexo.	58
<b>Tabela 12</b>	Apuramento das médias tendo em conta as componentes principais e a variável Categoria Vínculo.	60
<b>Tabela 13</b>	Apuramento das médias tendo em conta a variável Sexo e a variável Categoria Vínculo com os Índices Organizacional e Relacional.	61
<b>Tabela 14</b>	Respostas médias face ao grau de concordância/discordância relativamente às questões levantadas: deixar o emprego; situação económica actual; tarefa monótona e desgastante e fazer um trabalho diferente.	62

### Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	Relação triangular entre as entidades.	36
<b>Figura 2</b>	Imagem referente à disposição dos comunicadores num <i>Call Center</i> .	41
<b>Figura 3</b>	Organograma do <i>Call Center</i> .	42

## Introdução

Na actualidade, verificam-se intensas transformações no mundo do trabalho decorrentes do advento da globalização. Diante dessas alterações resultam mudanças na estrutura jurídica, política e social, de tal forma que os estudos sociológicos necessitam avaliar e analisar tais mutações, como a escassez das oportunidades de trabalho, a fragmentação da identidade do trabalhador/colaborador em novas formas de gestão do trabalho.

Mesmo diante destas alterações, o sistema capitalista permanece hegemónico após a crise do padrão de acumulação taylorista/fordista da década de 1970. Necessitou porém de reestruturar algumas características. A mais evidente foi a ruptura entre o trabalhador e a sua identidade historicamente construída de trabalhador assalariado. Assim sendo, emerge uma nova realidade do trabalho: o trabalho precário.

A precariedade no trabalho está associada à emergência de novas formas de organização de trabalho, como é o caso do trabalho temporário que ganha cada vez maior importância no contexto do mercado europeu. O número total de trabalhadores temporários, tal como a sua percentagem no total da população activa, está a crescer na maior parte dos países da União Europeia, e Portugal não é excepção.

Diversos estudos têm demonstrado que os contratos temporários facilitam as transições no interior do mercado de trabalho, a mobilidade de um emprego para o outro, a transição do desemprego para o emprego e a integração de estudantes no mercado de trabalho.

O presente trabalho exploratório resulta assim do desenvolvimento de um estudo efectuado no terreno da precariedade (entenda-se neste caso – o trabalho temporário) e da satisfação no trabalho. Procurar a discussão da problemática do trabalho temporário, enquanto uma das formas de trabalho atípico que mais se tem expandido e a necessidade de aprofundar o conhecimento dos contornos efectivos do fenómeno.

Esta problemática surge na sequência da observação participante que tenho vindo a fazer no meu local de trabalho desde 2007. Ao longo deste período, fui constatando que todos os meses tinha colegas novos, questionava-me para mim mesma e para alguns colegas que já lá estavam há mais tempo: mas porquê? O contrato de trabalho terminou? Foram despedidos? Não se adaptaram às tarefas? Não foi preciso muito tempo para perceber o porquê.

Inicialmente pretendia estudar o modelo de avaliação implementado (que é obsoleto e desadequado à realidade) e nesse sentido tentar planificar outro modelo de avaliação (tendo em conta todas as fases inerentes à Planificação). No entanto a questão da avaliação e desempenho foi recusada pela Gestão de Centro de Contacto, por considerar que estava a ir contra um dos princípios intocáveis da Empresa.

No entanto, foi-me proposto um outro tema; a Satisfação no Trabalho. A empresa estava a atravessar um período de excelência e de competitividade e como tal pretendia perceber o grau de satisfação dos seus colaboradores. Todavia, todo o material que foi utilizado para a recolha de dados foi detalhadamente analisado pela empresa e as questões que a Gestão de Centro de Contacto considerou inadequadas foram retiradas. Caso contrário a aplicação do Inquérito por Questionário seria recusada.

Neste sentido, o Trabalho Temporário visa facilitar então a adaptação dos recursos humanos às flutuações da procura dos produtos e serviços das empresas. Essas variabilidades são muitas vezes responsáveis por necessidades de mão-de-obra pontuais, imprevistas ou de curta duração.

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho.

Numa altura em que Portugal passa por uma grave crise económica, em que o número de desempregados é o mais alto das últimas décadas, existem milhares de pessoas que se sujeitam a trabalhar em condições muito precárias, porque não têm outra saída.

Neste sentido, pretende-se com este trabalho, por um lado, reflectir um pouco sobre a precariedade no trabalho, tendo em conta o tipo de vínculo contratual e, ao mesmo tempo, tentar perceber quais os mecanismos adoptados para superar a falta de motivação/satisfação no trabalho.

Estas alterações no mercado trabalho, isto é, a reestruturação produtiva capitalista e o advento, a partir dos anos 1970, de modos de organização flexíveis da produção, são considerados factores condicionantes de uma nova realidade produtiva, situada no interior do desenvolvimento sócio-histórico da produção de capital.

Por outro lado, o estudo da satisfação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. O problema da satisfação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interacção dos interesses da organização com os interesses do colaborador.

Assim as inquietudes do colaborador no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a ser tratado com respeito e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objectivos e expectativas por meio da própria actividade do trabalho. Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização - a empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas.

Vivemos numa época de evolução tecnológica sem precedentes, marcada ainda por mudanças substanciais a nível social, económico e ecológico. A globalização e a turbulência são as palavras que mais vincam este início de século, caracterizando-se pela eliminação das fronteiras comerciais, incerteza, insegurança e sobretudo mudança constante.

Neste contexto, as organizações e as pessoas necessitam de se adaptar continuamente. Adaptar, melhorar e evoluir são as acções a desenvolver. As organizações procuram assim conciliar, numa equação sempre difícil de resolver, crescer, reduzir custos e aumentar os lucros. Assim nasceram os *Call Centers*.

Deste modo, uma das preocupações que se vai ter em conta ao longo deste trabalho é tentar captar ou perceber como se manifesta a dinâmica estabelecida entre o colaborador e a organização, que é fundamental para a obtenção dos objectivos tanto da organização como do colaborador. Por outro lado, os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo colaborador. As consequências para o colaborador situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem estar e da auto-estima.

Face ao exposto, e tal como vamos ter oportunidade de verificar em tempo oportuno, uma das grandes questões a ter em consideração, é que colaboradores insatisfeitos não apresentam disposições para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto é fundamental que a organização valorize, efectivamente, os seus colaboradores, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje. Assim sendo, emerge a questão de partida que pretendo aferir : “*Em que medida, o vínculo contratual é factor para a satisfação no trabalho?*”

Neste sentido, com este trabalho exploratório pretende-se que sejam lançadas algumas pistas para trabalhos futuros e que de certa forma possa contribuir para o aprofundar dos conhecimentos sobre o vínculo contratual e da própria satisfação no trabalho.

O Capítulo I é a introdução aos temas: Trabalho Precário, Trabalho Temporário, os *Call Centers* e corpo teórico do trabalho composto pelo conceito de Satisfação no Trabalho e o Clima Organizacional de uma forma genérica. No Capítulo II é desenvolvido o caso dos *Call Center* em Portugal, as suas implicações, e o papel que as empresas de outsourcing desempenham no mercado de trabalho.

Por último, no Capítulo III é feita a apresentação do problema , dos respectivos objectivos da investigação e as hipóteses que vão ser testadas. É ainda composto pela delimitação do objecto , a amostra utilizada e o instrumento de recolha de informação (o Inquérito por Questionário); apresentação dos resultados apurados e surge a análise e a discussão dos resultado.

## **Capítulo 1 - Considerações gerais: Trabalho Precário, Trabalho Temporário, Contrato de Trabalho, Call Centers, Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional.**

No presente capítulo apresento o resultado da minha pesquisa bibliográfica que constitui o suporte teórico deste trabalho exploratório. Explano as razões que justificam o surgimento do Trabalho Temporário neste caso em concreto no contexto de *Call Center*, a própria satisfação no trabalho, o conceito em si, a teoria mais relevante, as variáveis que podem influenciar ou não a satisfação, o clima organizacional. Tudo isto, na tentativa de tentar perceber se existe uma relação directa entre o vínculo contratual e a satisfação no trabalho.

### **1. O Trabalho Precário: um olhar sobre este novo fenómeno.**

*“O trabalho precário é um fenómeno novo e há muito que está presente nos sistemas de emprego assalariado. Configura-se a partir das circunstâncias históricas e do mercado de trabalho.”*  
(Autor chinês)

Muito se tem falado sobre a precariedade do trabalho e que a crise da relação assalariada foi percebida por muitos autores como um esgotamento da sociedade centrada no trabalho. O trabalho não acabou, mas a concepção do emprego regulamentado tem mostrado sinais de desgaste, perdendo espaço para outro tipo de trabalhos ou mesmo para o não - trabalho.

“Trabalho Precário” expressão tão comumente utilizada que serve para designar todas as formas de emprego em que o trabalhador, devido à natureza não permanente do seu contrato, não tem a mesma protecção social e legal que os outros trabalhadores com vínculos de duração indeterminada.

No entanto, a precariedade que tanto se fala é mais do que uma relação de trabalho, é o transformar da própria vida numa certeza adiada e intermitente que torna como refém a esperança num futuro melhor. É um fenómeno complexo com implicações económicas, sociais e jurídicas que se tem tornado cada vez mais presente no nosso quotidiano. Contudo, a sua generalização é relativamente recente e fica muito a dever à inserção das economias nacionais no sistema financeiro global, apenas respondendo às leis da concorrência e competição, sem que fosse prestada a devida atenção aos custos sociais desta desvalorização do trabalho.

Sendo a precariedade um conceito polissémico importa defini-lo o mais rigorosamente possível. Do ponto de vista sociológico, a precariedade da relação de trabalho pode ser analisada à luz de duas dimensões: a objectiva e a subjectiva.

No primeiro caso, trata-se de precariedade de direito, relacionando-se com os aspectos formais e jurídicos que contornam a relação de trabalho. Neste sentido, é possível conotar a precariedade com as relações contratuais não permanentes, associadas a um nível reduzido (ou mesmo nulo) de protecção social – contratos a termo certo e incerto, prestações de trabalho pontuais, com ou sem contrato ou a “recibos verdes”.

Ainda no campo da precariedade objectiva, entendemos que não se deve perspectivar o contrato por tempo indeterminado como reverso da precariedade. Com efeito, o estatuto de emprego pode não ser precário, mas sê-lo a relação de trabalho.

Na generalidade dos casos, a precariedade é utilizada pelas entidades patronais dos diversos sectores de actividade como meio para não serem aplicados a totalidade dos direitos, consagrados no Código do Trabalho, de forma as empresas a fugirem ao cumprimento das obrigações sociais e reduzirem os custos de trabalho.

Na linha de Serge Paugam, a precariedade da relação laboral não se esgota na fragilidade jurídica, pelo que importa atender a outras variáveis que enformam as condições de trabalho. O autor realça justamente, o enfraquecimento das formas de integração profissional e das modalidades de definição social em si, falando, a este propósito, nas “derivadas na integração”. Embora a estabilidade não tenha desaparecido da paisagem do emprego assalariado, as condições de acesso a posições profissionais com estas garantias no plano jurídico escapam cada vez mais aos colaboradores, estando principalmente dependentes das decisões dos órgãos de gestão das empresas.

Esta perspectiva permitirá estender o conceito de precariedade objectiva à ocupação de postos de trabalho pouco ou nada qualificados, a funções pobres de conteúdo e pouco valorizadas no contexto empresarial/organizacional, a condições penosas de trabalho que coloquem em risco a saúde física e psicológica dos trabalhadores, a fracas ou nulas oportunidades de qualificação, progressão e desenvolvimento profissional, a um baixo nível de remuneração, e à inadequação da função exercida em relação às qualificações obtidas (situações de sobrequalificação).

Por outro lado, para que possamos rotular uma relação de trabalho de precária, é importante integrar a dimensão subjectiva – o que passa, designadamente, por tentar apreender a (in)voluntariedade que subjaz a essa relação, a percepção subjectiva da mesma (insegurança subjectiva ou incerteza); o grau de (in)satisfação com as condições de trabalho em geral (incluindo obviamente, o tipo de contrato) e as próprias motivações e recompensas intrínsecas decorrentes da situação de trabalho.

Neste sentido, emerge a seguinte questão: será a flexibilidade de recursos humanos um sinónimo de precariedade dos contratos de trabalho e, portanto, um atentado aos direitos dos trabalhadores? Esta é uma visão incompleta da realidade das empresas! É verdade que a utilização de contratos temporários é uma das práticas flexíveis de trabalho, mas a chamada flexibilidade dos recursos humanos vai muito além dela e as consequências para as pessoas envolvidas não são apenas negativas.

A flexibilidade das relações de trabalho, o aumento do trabalho precário e o desemprego são algumas das consequências, além das diversas formas de informalidade que continuam presentes e multiplicam-se no mercado de trabalho de diversos países. Este facto favoreceu o desenvolvimento de mercados de trabalho segmentados, nos quais as repercussões dos ajustamentos aos choques são sofridos pelos trabalhadores com formas contratuais atípicas e com repercussões negativas na produtividade.

Manuel Castells na obra *A Sociedade em Rede*, procura caracterizar e teorizar as transformações actuais, considerando-as como uma nova etapa do capitalismo – de transição do industrialismo para o informacionalismo – marcada pela Revolução da Tecnologia da Informação, dentro da qual as mudanças no trabalho ganham destaque. Analisa as transformações do trabalho no que denomina a nova era da informação e conclui que a tendência seria de uma extrema flexibilização do trabalho, numa estrutura

social fortemente segmentada. O processo é caracterizado pela deterioração generalizada das condições de trabalho e de vida para os trabalhadores.

*“Uma revolução tecnológica, centrada nas tecnologias de informação, começou a remodelar, de forma acelerada, a base material da sociedade. Em todo o mundo as economias tornam-se globalmente interdependentes, introduzindo-se uma nova forma de relacionamento entre a Economia, o Estado e a sociedade, num sistema de geometria variável.”* (CASTELLS, Manuel, 2007, p.1)

O autor considera que vivemos um período de transição, caracterizado por uma profunda reestruturação capitalista e configurando uma revolução tecnológica centrada nas tecnologias da informação. O modelo predominante de trabalho nesta nova economia é constituído por uma força de trabalho disponível que pode ser enviada para qualquer parte. As mudanças das últimas décadas da configuração do trabalho têm sido referidas como produtoras de novas formas de trabalho. Formas de trabalho que se diferenciam em relação ao emprego assalariado protegido e por tempo indeterminado, característico do século XX, embora nem sempre hegemónico.

No mercado de trabalho contemporâneo, novos tipos de contrato de trabalho disputam espaço com o tradicional emprego assalariado. Contratos temporários, por tempo parcial, por produto, subcontratados, empregados transformados em pessoa jurídica, são várias as maneiras encontradas para escapar das amarras do emprego regulamentado e formal.

Mas será que estas mudanças dos contratos de emprego representam realmente um fenómeno novo? O momento actual lembra em muitos os inícios da industrialização quando o capitalismo estava a estabelecer-se e os trabalhadores ainda não haviam conquistado os seus direitos. Assim, em vez de estarmos a adaptarmos ao futuro, parece que estamos cada vez mais próximos do passado.

Uma grande parcela dos novos empregos que surgiram nos últimos anos faz parte do mundo informal. Mas nem todos os empregos flexíveis são informais. Crescem os números de contratos flexíveis utilizados pelas empresas, como as modalidades especiais de contrato de trabalho com o objectivo principal de reduzir os custos. Os trabalhadores temporários, por tempo parcial estão entre os contratos previstos por lei, embora estejam numa situação de maior instabilidade em relação ao assalariado permanente.

A diversidade de situações de emprego tem consequências individuais e sociais múltiplas, não apenas ao nível do consumo e da qualidade de vida, das perspectivas quanto ao futuro, da protecção social e do acesso a actividades colectivas, mas igualmente em termos de acção e intervenção individual e colectiva, nomeadamente no que diz respeito à capacidade de defesa de interesses.

Deste modo, entende-se o trabalho precário, a partir de um conjunto de dimensões elaboradas por Rodgers *“como a incerteza na continuidade do trabalho, falta de controle do processo de trabalho, ausência de protecção social e baixa remuneração. Entretanto, como o autor indica, devem ser considerados diferentes graus de vulnerabilidade possíveis entre o trabalhador seguro e o precário, já que estes não podem ser tomados como conceitos estanques.”* (RODGERS, Gerry, 1989, p.135)

Relativamente à ideia de flexibilidade, Richard Sennett considera que a sociedade procura resolver o problema da rotina com a reestruturação do tempo, com instituições mais flexíveis que criam novas formas de poder e controle. Deste modo, a ideia subjacente é que o trabalho flexível leva a um processo

de degradação dos trabalhadores de ofício, pois com a introdução de novas tecnologias organizacionais, o trabalho tornou-se fácil, superficial e ilegível.

Quanto ao termo *precariedade*, ainda que nunca o tenha utilizado, o contributo de Richard Sennett revela-se fundamental, na medida em que reflecte sobre o facto de a nova (des)ordem económica colocar em causa um aspecto central da identidade: a continuidade e consistência que nos permitem ter o sentimento de permanecer idênticos ao longo do tempo, de constituirmos uma unidade coerente. O autor fala-nos de indivíduos e tempos fragmentados, num contexto onde o “entendimento do trabalho se revela superficial e a identidade do trabalhador pouco consistente.

Assim, o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos: reinvenção descontínua de instituições, especialização flexível da produção e concentração do poder sem centralização. Significa então que, o capitalismo flexível ataca as formas rígidas de burocracia, pedindo aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente e que dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais.

Por outro lado, Zygmunt Bauman nas reflexões que tem feito sobre as mudanças no trabalho, destaca a metáfora do turista e do vagabundo para ilustrar quem são os heróis e as vítimas do capitalismo flexível, afirmando que a oposição entre os turistas e os vagabundos é a maior, a principal divisão da sociedade pós-moderna, isto é, uma sociedade marcada por um tempo/espaço flexível em mutação constante, em que o valor máximo do indivíduo é determinado pela sua capacidade de se mover.

Para Bauman, na modernidade líquida, ao contrário do observável na chamada modernidade sólida, o trabalho e as certezas provenientes do seu status tornam-se transitórias e inconsistentes. Metaforicamente, a relação do indivíduo com o seu trabalho é semelhante às estratégias de um jogador que busca um modesto objectivo de curto prazo, temendo o insucesso e a perda total das possibilidades de continuar a jogar.

Quanto a Ulrich Beck, faz a sua apreciação sobre o mundo do trabalho a partir da noção de sociedade de risco. O autor mostra-se preocupado com as tendências em ascensão na sociedade europeia e as malélicas consequências de acontecimentos, tais como o desemprego a atingir valores impensáveis e a transição da sociedade do trabalho para a sociedade do conhecimento.

Assim sendo e na perspectiva de uma melhor gestão das transições, a formação assume um papel chave. Os níveis de qualificação e de formação profissional são mais elevadas nos sectores onde a criação de emprego é maior, como sejam nos sectores de alta tecnologia e forte intensidade do conhecimento. Todavia, num cenário de maior flexibilização, onde dominam tendencialmente novas formas de emprego, é fundamental que as respostas de formação sejam ágeis e flexíveis, complementando eventualmente uma actividade profissional e contribuindo para uma maior adaptabilidade aos imperativos do mercado de trabalho.

## 1.1 O Trabalho Temporário: uma realidade crescente.

Associado à ideia de trabalho precário tal como foi descrito anteriormente, encontramos uma nova forma atípica de trabalho – o trabalho temporário, cujo grau de incerteza é constante. Assim, em lugar de investimento numa carreira para toda a vida, exige-se agora às pessoas polivalência no trabalho em equipa, deslocando-se de tarefa em tarefa, sempre com mais versatilidade.

O Trabalho Temporário assume-se, hoje, como um importante instrumento de gestão empresarial, designadamente para as empresas que têm necessidade de fazer face a acréscimos extraordinários de actividade ou que apostam na inovação e na especialização dos seus colaboradores. Esta forma atípica de trabalho, no contexto da chamada nova economia, serve apenas o objectivo do lucro das empresas sem olharem à instabilidade social e económica que gera, quer a nível pessoal quer também a nível nacional.

O aumento do Trabalho Temporário tem vindo a assumir cada vez mais peso na sociedade e nas relações laborais em todo o mundo. Esta forma de preenchimento de postos de trabalho tem fomentado de forma crescente a precariedade no emprego e o distanciamento das empresas detentoras dos postos de trabalho das pessoas que os ocupam, passando estas últimas a ser apenas vistas como números sem entidade pessoal ou social.

Acresce que o Trabalho Temporário constitui uma forma aliciante de emprego para a empresa utilizadora. A empresa utilizadora “compra” trabalho temporário como compra qualquer outro bem ou serviço. Na medida em que esta não tem obrigações genéricas que acompanham qualquer contratação e desenvolvimento de uma relação de trabalho (incluindo os custos com a extinção da relação), os custos salariais e outros encontram-se significativamente reduzidos, não obstante a mediação das agências de trabalho temporário.

A concepção de aumento da flexibilidade consiste em dar mais liberdade às empresas na determinação das condições de contratação, uso e remuneração do trabalho, possibilitando a eliminação ou afrouxamento da protecção social, visando uma redução de custos. Com este tipo de contratação as empresas de trabalho temporário procuram, de forma temporária, colocar à disposição de utilizadores trabalhadores que elas mesmas contratam e remuneram.

Diversos autores têm vindo a estudar as novas formas de organização do trabalho, o qual destaca o trabalho de Ilona Kóvacs que evidencia que: “ *uma característica importante do trabalho temporário é a sua relação com o Direito Comercial “compramos o trabalho temporário.” A noção da compra sugere implicitamente a perspectiva de curto prazo que tipifica esta forma particular de gestão de recursos humanos. Ela distancia-se da noção de investimento, que confere estabilidade e potencia um processo contínuo de aprendizagem e de enriquecimento do capital humano. O facto de se “adquirir o trabalho temporário” coloca os recursos humanos ao nível de um activo baixo valor, isto é, um recurso efémero, estandardizado, disponível, um recurso que se gere em função da variação das necessidades das empresas.*” ( KÓVACS, Ilona, 2006, p.15)

São inúmeras as possibilidades de contratação encontradas no mercado de trabalho actual que buscam fugir de todas as obrigações e direitos estabelecidos em torno da relação de emprego assalariado. A contratação flexível pode ser compreendida como uma alternativa à relação de emprego padrão criada como o objectivo de reduzir os custos. Os empregadores usam brechas legais para introduzir novas

formas de contratação nas quais se simula uma autonomia, mas que mantêm uma relação de subordinação com o trabalhador.

A utilização de contratos temporários pode ser considerada como um método de triagem de candidatos a lugares de contratação permanente, ou ainda como meio de ajustar níveis de emprego às flutuações da procura, evitando despedimentos ou falências, com as respectivas consequências sociais. Significa que o avanço da flexibilidade nas relações de trabalho traduz-se numa maior insegurança no mercado de trabalho, em que as pessoas perdem a perspectiva de projectar o futuro a longo prazo. Este processo tem efeitos negativos para a mobilização e acção colectiva, pois além de efectuar uma segmentação dos trabalhadores, as saídas apresentadas são individuais.

Por outro lado, o Trabalho Temporário é figura actualmente utilizada em todos os sectores da actividade económica como instrumento flexível de competitividade, na medida em que permite às empresas com recurso de mão-de-obra qualificada, fazerem face de forma eficaz às constantes flutuações da procura de bens e serviços no mercado. Este aspecto, aliado à rigidez da legislação laboral que vigora em Portugal em matéria de despedimentos individuais, constituem-se como as principais razões que levam as empresas portuguesas a recorrer ao Trabalho Temporário.

Segundo Gerry Rodgers, *“inicialmente, há o grau de (in)certeza na continuidade do trabalho, caso dos trabalhos por tempo determinado ou daqueles em que há alto risco de perda do emprego. Em 2º lugar, há o controle do trabalho. Quanto menos controle sobre as condições de trabalho, mais inseguro o trabalho. Em 3º, o grau de protecção dos trabalhadores e o acesso a benefícios sociais. Finalmente, a 4ª dimensão refere-se ao nível de rendimentos. Em suma, para definir a precariedade do trabalho é preciso combinar elementos como instabilidade, falta de protecção, insegurança e vulnerabilidade social.”* (RODGERS, Gerry, 1989, p. 167)

Este clima de incerteza na continuidade do trabalho revela-se marcante para os trabalhadores temporários pelo facto de verificarem que não têm oportunidades de progressão de carreira ou oportunidades de promoção, revelando-se este grupo o mais susceptível de estagnar em termos profissionais. Assim na perspectiva de Ilona Kóvacs, *“a empresa flexível é entendida como o modelo mais adequado às condições de instabilidade do mercado e de forte concorrência.”* (KÓVACS, Ilona, 2006, p.38) Neste sentido, emerge a ideia da subcontratação.

Neste sentido, *“a subcontratação funciona ainda, como um elemento importante de gestão e de flexibilidade do emprego.(...) As empresas em regime de subcontratação empregam em média um conjunto de trabalhadores com contratos de trabalho a tempo indeterminado, mantendo simultaneamente uma vinculação precária com trabalhadores contratados temporariamente. A pressão da empresa - cliente sobre a empresa subcontratada implica que as tarefas sejam executadas num tempo mínimo. A organização do trabalho, nestas condições, obriga a uma grande flexibilidade das tarefas executadas pelos trabalhadores das empresas subcontratadas. Por esta via, são elas também que, através da flexibilização, fazem a gestão do emprego.”* (KÓVACS, Ilona, 2006, p.38)

Por outro lado, levanta-se a seguinte questão: E os sindicatos o que têm feito em defesa dos trabalhadores temporários? Em resposta, Ilona Kóvacs evidencia a ideia *“se é verdade que a transformação da sociedade industrial e as mudanças nas organizações do trabalho, pressionadas pelas TIC e pelos processos de globalização económica, estão a enfraquecer os recursos tradicionais do poder sindical (...), ao mesmo tempo, constituem novas oportunidades para a reinvenção sindical e para a recriação das relações laborais.* (KÓVACS, Ilona, 2006, p.92)

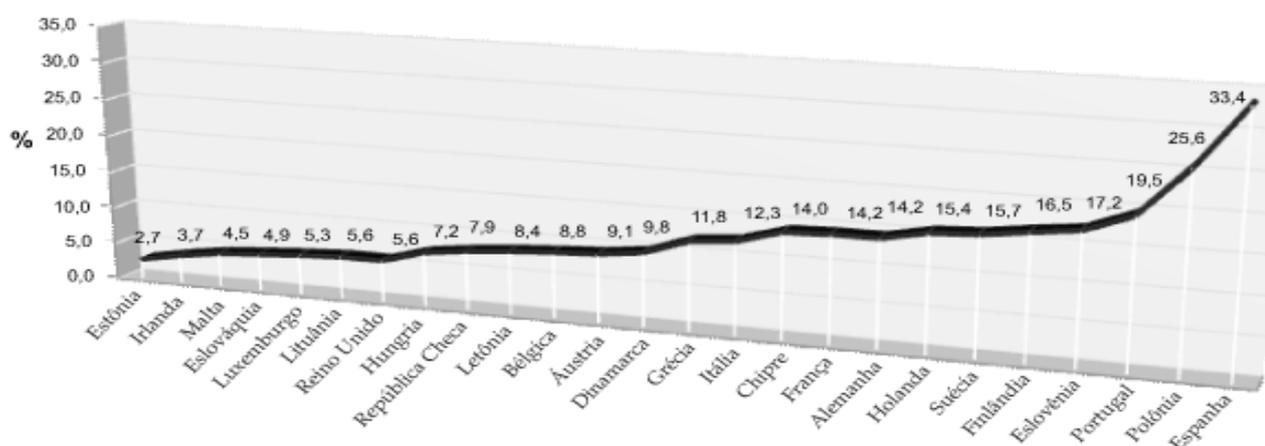
Face ao exposto, os sindicatos devem adaptar-se às novas modalidades de trabalho, adoptar mais do nunca a função integradora e reguladora. É necessário que os sindicatos desenvolvam estratégias de ajustamento favorável ao novo contexto, o que implica um conhecimento profundo sobre as alterações do trabalho e do modo de funcionamento implementados pelas empresas em detrimento da defesa dos direitos dos colaboradores.

Assiste-se a uma tendência geral para o declínio da sindicalização, associado com as transformações da empresa fordista, o desenvolvimento de novas formas de emprego fordista, o desenvolvimento de novas formas de emprego, a difusão de novas tecnologias, a intensificação das reestruturações produtivas, a hostilidade dos empregadores relativamente à presença dos sindicalizados no local de trabalho e a emergência de valores sociais mais individualistas e meritocráticos em desfavor da solidariedade e da igualdade.

Tal como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Eurostat tem vindo a explorar a questão do trabalho temporário. Assim a análise da precariedade do empregado, feita a partir de dados do Eurostat (Labour Force Survey), na Europa revela que este é um fenómeno comum a todos os países, embora o seu peso relativo na população empregada seja diferente. Assim, a Espanha representa a taxa mais elevada de emprego precário, seguida da Polónia e de Portugal. Países como a Dinamarca, Irlanda e Reino Unido apresentam, ao contrário, as taxas mais baixas de emprego precário, se excluirmos os países de Leste.

Apesar da sua crescente presença no mercado de trabalho (gráfico 1) e das suas implicações sociais e económicas, o papel do trabalho temporário é frequentemente subestimado. Diversos estudos têm demonstrado que os contratos temporários facilitam a maior parte das transições no interior do mercado de trabalho - mobilidade de um emprego para o outro, transição do desemprego para o emprego, integração de estudantes no mercado por exemplo. O chamado Emprego Trampolim.

Gráfico 1  
Taxa de Trabalho Temporário em 2005 (EU a 25) por País



Fonte: Eurostat, LFS (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>).

Assim sendo, a incerteza, associada à globalização e à evolução tecnológica, faz com que as empresas procurem introduzir flexibilidade, para melhor responder às ameaças externas, corrigir erros passados e preparar-se para oportunidades futuras. As práticas flexíveis de recursos humanos visam a adaptação das organizações às incertezas do futuro e podem variar desde a subcontratação até ao desenvolvimento de competências dos empregados.

## **1.2 O Contrato de Trabalho: o peso do vínculo contratual.**

As novas formas de organização do trabalho para além das alterações do modo de funcionamento das empresas e com o surgimento de todo um conjunto de novos constrangimentos relativos às variações conjunturais da actividade económica conduziram as empresas a desenvolverem, desde os meados do anos de 1970, novos modos jurídicos da gestão da mão-de-obra.

Entende-se por contrato de trabalho, um processo no sentido de encadeamento ordenado de actos que levam a um fim: a satisfação das expectativas legítimas criadas desde o momento da aproximação entre as partes, até o momento posterior ao cumprimento da prestação, quando se analisam os efeitos do pacto. E como processo, o desenvolver do vínculo contratual é lógico, formal, e ordenado, de forma a criar entre as partes a noção de segurança, confiança e solidariedade tão prestigiadas em tempos de complexidade social.

As profundas transformações que o mundo tem conhecido têm-se repercutido de um modo muito concreto na área laboral. O mercado de trabalho evidencia problemas estruturais atípicos, precariedade, instabilidade, exclusão e discriminação que, embora de fácil diagnóstico, se revelam de difícil resolução. Ao mesmo tempo, assistimos à tentativa de implementação de uma multiplicidade de reformas no mundo do trabalho com o objectivo de criar maior “flexibilidade” e assim potenciar a adaptabilidade económica aos períodos de crise, tal como este que atravessamos agora.

As empresas convivem diariamente com duas realidades distintas: por um lado um número reduzido de colaboradores estáveis vinculados ao quadro da empresa, que se opõe a um número crescente de colaboradores com estatutos contratuais precários submetidos a um contrato a tempo determinado (incluindo-se nesta categoria, os contratos a termo certo e incerto, o trabalho temporário).

Da mesma forma, as empresas tendem a exteriorizar actividades que traduzem igualmente em formas de externalização de emprego: é o caso do trabalho temporário e da subcontratação. Nas admissões dos novos colaboradores, as empresas tendem a privilegiar os contratos de trabalho a tempo certo ou incerto. As condições apresentadas permitem à empresa testar nomeadamente a capacidade do indivíduo no desempenho da função para qual foi contratado, sem que haja com ele qualquer compromisso de internalização, favorecendo assim a possibilidade de redução do volume de efectivos quando necessário.

Quando se trata de empresas em cuja produção é feita com base no modelo Taylorista moderno como é o caso do objecto de estudo deste trabalho, esta margem de manobra implica riscos menores para as empresas, uma vez que o valor do colaborador é menor. Contudo não deixa de criar um clima de desmotivação e de ansiedade quanto ao futuro profissional dos colaboradores que em nada favorece o seu envolvimento no projecto das empresas.

No entanto, este tipo de práticas tem uma aplicação mais problemática quando estamos face a processos produtivos complexos (como por exemplo: os seguros de saúde que requerem conhecimentos técnicos muito específicos) que exigem o domínio de um *know how* complexo ou um *background* específico, apenas adquirível através de uma permanência durável dos colaboradores nas empresas. Só assim é possível acumular, desenvolver e transformar conhecimentos e, simultaneamente, reter a sua experiência profissional e as suas competências tácitas decisivas para a prossecução dos objectivos das empresas.

Qualquer das situações (o trabalho temporário e o recurso por parte da empresa a outras empresas prestadoras de diferentes actividades) é mais vantajosa financeiramente do que o contrato de trabalho a tempo determinado, permitindo igualmente dar uma resposta rápida às necessidades conjunturais, nomeadamente a picos de produção ou a situações de absentismo sazonal ou prolongado.

Deste modo, cada vez mais, as empresas renunciam a assegurar com os seus próprios assalariados um certo número de funções que confiam a sociedade de serviços. Assim, o Direito Comercial substituiu o Direito do Trabalho, na medida em que as empresas subcontratantes não têm qualquer relação jurídica com os assalariados das empresas subcontratadas, mas apenas uma relação comercial com estas últimas.

É no contexto económico aquando da valorização da economia e do bem comum, que o Direito do Trabalho adquire estatuto de instrumento indispensável à regulação laboral, alicerçada na contratação colectiva do trabalho e na influência crescente das estruturas sindicais enquanto parceiros do Estado Providência.

*“O domínio do Direito do Trabalho é pois o das relações jurídico-privadas de trabalho livre, remunerado e subordinado, competindo-lhe reconhecer o modelo de relação laboral do capitalismo industrial e dar-lhe o necessário enquadramento jurídico, pelo que aquela subordinação não resulta de uma imposição legal, mas apenas da realidade social.”* (FERNANDES, 1994, p.13)

De facto, a situação sócio-laboral do período Fordista, reservando para o trabalhador apenas a obrigação de se inserir o melhor possível num sistema de massificação económica, não lhe exige outro tipo de atitude que não seja a da subordinação, implicando um alheamento total do processo produtivo e do resultado do seu trabalho, em perfeita consonância com as regras da organização científica do trabalho.

Muito se tem escrito ultimamente sobre o modelo actual de contrato de trabalho, no entanto a ideia que emerge da Comissão Europeia através do *Livro Verde: Modernizar o direito do trabalho para enfrentar os desafios do século XXI*, é que perante a realidade actual, a excessiva rigidez do modelo tradicional de contrato trabalho está a gerar a emergência de um mercado de trabalho segmentado, a duas velocidades, em que coexistem dois tipos de trabalhadores: os trabalhadores com vínculo permanente e titulares de um vasto conjunto de direitos sociais e laborais (os insiders) e os trabalhadores precários ou com relações de trabalho informais e os desempregados, com direitos sociais e laborais muito reduzidos, em situação de permanente insegurança e instabilidade e sem perspectivas de evolução futura (outsiders).

Importa ter em consideração que *“ o Direito do Trabalho é, pois, o ramo do Direito que regula o trabalho subordinado, heterodeterminado ou não-autónomo. À prestação de trabalho com esta característica corresponde, como se disse, um título jurídico próprio: o contrato de trabalho. É através dele que “uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas. (art.11º CT)”* (FERNANDES, 2009, p. 21)

Por outro lado, o modelo actual de relações de trabalho e o próprio Direito do Trabalho são considerados como totalmente inadequados às necessidades das empresas e dos mercados que, face à evolução tecnológica e às pressões da globalização, exigem uma organização mais flexível em termos de horários, salários e não de trabalhadores aos serviços.

Todavia no que à análise jurídica respeita, a precariedade traduz-se numa debilidade do vínculo jurídico-laboral, relativamente aos parâmetros que definem o trabalho estável e permanente. Ora, são as variantes de trabalho consideradas “atípicas”, todas elas mais ou menos precárias que desafiam o Direito do Trabalho, ao minarem a uniformidade do estatuto dependente, pondo em causa a legitimidade modelar da relação de trabalho dotada de estabilidade e permanência.

Um outro ponto importante a destacar, é o facto de que as novas formas contratuais atípicas (como o caso do Trabalho Temporário) que têm vindo a ser adoptadas fazem hoje parte integrante dos mercados de trabalho e surgiram por necessidade das empresas e por imposição das regras da economia global e são o resultado de não se ter verificado uma adaptação mais abrangente das normas laborais e das normas da contratação colectiva, cuja rigidez constitui um obstáculo à competitividade das empresas.

Deste modo, as empresas são totalmente desculpabilizadas e desresponsabilizadas pela insegurança, instabilidade e precariedade no trabalho e no emprego, ignorando-se por completo o facto de o recurso as formas de contratação atípicas, precárias e muitas vezes ilegais por parte das empresas não resultar realmente das necessidades das empresas, face aos desafios da competitividade, mas ter como finalidade única a redução dos custos directos e indirectos do trabalho e o enfraquecimento dos direitos dos trabalhadores.

Dado que o Direito ao Trabalho é um inalienável direito humano, importa agora, mais do que nunca, pensar nos actuais desafios que se põe à noção de “trabalho conforme a dignidade humana.” Actualmente, um dos principais problemas do mundo laboral é o crescimento sem precedentes do trabalho precário e da precariedade que mesmo sendo um fenómeno extremamente diverso acaba por provocar um enorme sentido de insegurança a partes cada vez mais significativas da população.

Face à necessidade de regulação do trabalho e também das próprias condições inerentes ao contrato de trabalho e à própria “rigidez” das leis do trabalho e de qualquer prognóstico que a partir dele se queira fazer no tocante à evolução do emprego, ou acerca dos níveis de competitividade que a economia pode, em tais condições, esperar, atingir, é necessário procurar identificar as razões da inefectividade dessas mesmas leis e investigar os modos pelos quais a regulação do trabalho pode ser reconduzida à realização dos seus fins.” (FERNANDES, 2002, p.35)

Deste modo, podemos dizer que o contrato de trabalho que era sustentado pela lógica do Direito do Trabalho está em crise, na medida em que ele não consegue evitar o aumento do desemprego nem os contratos com vinculação precária. Face a este futuro incerto, de uma instabilidade crescente o Direito do Trabalho deve assumir o importante papel que lhe cabe como elemento integrador do relacionamento social, acompanhando a sua evolução natural, reconhecendo e regulamentando as novas práticas, numa perspectiva macro-económica.

### 1.3 O Trabalho Temporário em *Call Centers*: uma nova realidade

Os tempos actuais associados à crescente exigência do mercado de trabalho e ao aumento da expectativa e da demanda de uma sociedade em rede que funciona 24 horas por dia, levou as empresas a criarem um serviço que permite a orientação e a captação dos clientes por telefone: os *Call Centers* (Centro Telefónico de Relacionamento).

Existe uma tendência generalizada para fazer analogias entre as linhas de montagem da sociedade industrial e as linhas de atendimento da sociedade da informação. Não só pelo aspecto da organização do trabalho em si mas também pelo que esta origina: alienação dos trabalhadores em relação ao trabalho.

Analogias existirão com certeza, mas a postura perante o trabalho e os efeitos deste sobre os trabalhadores apresentam muitas diferenças. Ou seja, as semelhanças entre a personagem que Charles Chaplin interpretava em “Tempos Modernos” e o Manuel ou o Joaquim que trabalha num *Call Center*, são muito poucas. Naturalmente, porque os tempos são outros, porque a importância de suprir as necessidades básicas não é tão forte hoje como outrora, porque a educação de uns e outros mudou radicalmente, porque os projectos de vida são diferentes.

Num passado recente os *Call Centers*, eram vistos como algo utilizado por grandes empresas com dificuldades em contactar todos os seus clientes; hoje em dia a dimensão da empresa é cada vez menos relevante para que seja importante ter um bom centro de contacto com o cliente. As empresas começam a aperceber-se que independentemente da sua dimensão as formas de contacto com os seus clientes têm de ser diversificadas.

De acordo com o Decreto-Lei nº 134/2009 de 2 de Junho de 2009 :« *considera-se Centro telefónico de relacionamento (call center) a estrutura organizada e dotada de tecnologia que permite a gestão de um elevado tráfego telefónico para contacto com consumidores ou utentes, no âmbito de uma actividade económica, destinado, designadamente, a responder às suas solicitações e contactá-los, com vista à promoção de bens ou serviços ou à prestação de informação e apoio.*” ( Decreto-Lei nº 134/2009 de 2 de Junho de 2009)

Associado à tarefa do telefone, os *Call Centers* situavam-se entre as actividades que caracterizam a categoria de serviços possibilitados pelas novas tecnologias como um trabalho “menos inteligente”, pouco valorizado no mercado de trabalho, com pouco grau de autonomia na execução do trabalho, mas que necessitam de certo nível de qualificação e escolarização formal, sobretudo escolaridade mínima, boa capacidade de comunicação e capacidade de utilizar ferramentas informáticas.

Em última instância, trata-se de um tipo de trabalho que testemunha como nenhum outro a taylorização do trabalho intelectual e do campo das relações de serviço; uma comunicação instrumental sob a coacção do fluxo informacional e prisioneira de um “discurso”, isto é, de um script tendente a transformar o colaborador em um autómato inquieto.

Um contexto de precariedade e flexibilização do emprego, associado a mudanças na organização do trabalho nas sociedades capitalistas impõe um novo padrão de implicação no trabalho por parte do colaborador. As transformações contextuais que tem vindo a ocorrer nas empresas implicam na constituição de novos perfis sócio-ocupacionais, afectando directamente a organização do trabalho, principalmente no que se refere à introdução de novas tecnologias informatizadas, que têm se mostrado uma estratégia eficiente frente ao contexto de mercados altamente competitivos.

A sociedade da informação não cria somente empregos com alta qualificação, mesmo mantendo uma essência relacional e imaterial, este trabalho pode também ser repetitivo, rotineiro e automatizado. Nas actividades ligadas às TIC de alto controle explícito, como os *Call Centers*, o controle é simultaneamente de eficácia e de atitude mas em tempo real. As margens de autonomia diminuem e o controle directo aumenta.

Os *Call Centers*, na sua vertente de prestadores de serviços às empresas, são organizações às quais estas recorrem, em regime de *outsourcing*, para prestarem um serviço, em seu nome, através dos vários meios de comunicação: telefone, e-mail, chat e web co-browsing. No entanto, para atender os actuais ou atrair novos clientes, a solução escolhida pelas empresas tem sido a de individualizar a área de atendimento, tendendo a um ideal de personalização, fornecendo características de exclusividade aos seus clientes para ganhar pontos à concorrência.

Define-se por *Call Center* a infra-estrutura tecnológica que se baseia num único servidor. O sistema processa uma interacção cada vez mais segundo uma prioridade configurável através de um sistema de IVR (Interactive Voice Unit). Os IVR são operadores automáticos que permitem o atendimento de uma chamada e apresentam tipicamente um menu de opções ao utilizador. Trata-se de um dos principais aspectos do capitalismo mundializado: a radical alteração do meio ambiente institucional das empresas no sentido da emergência tendencial hegemónica da empresa em rede sob domínio financeiro.

Porém, foi somente na década de 1990 que assistimos então ao fim da empresa fordista em benefício de um modelo de organização das relações de produção orientado pela generalização do processo de terciarização, pela compreensão dos níveis hierárquicos, pelo desenvolvimento de estratégias ao nível da gerência objectivando a mobilização permanente da força de trabalho, pela cooperação constrangida dos assalariados, pela administração por metas, assim como pela fragmentação da relação salarial.

A introdução do trabalho imaterial cujo produto é consumido no momento de sua produção, supõe a disponibilização de capacidades de comunicação, de compreensão, de cooperação e de criação, capacidades estas que, no entanto, não podem simplesmente ser comandadas: elas dependem do investimento pessoal do trabalhador no trabalho para que sejam accionadas e disponibilizadas.

O reconhecimento e autonomia no trabalho desempenham papel importante na construção da identidade. O conceito de autonomia no trabalho permite pensar simultaneamente a dimensão operacional (controle sobre alguns dos elementos do trabalho); a dimensão identitária (o trabalho possibilitaria um retorno sobre si mesmo capaz de conferir-lhe um sentido, o trabalho tem um papel importante no processo de elaboração da imagem de si e a cooperação resultante da integração pelo trabalho.

Se a realidade do trabalho é partilhada pelos pares, ela pode conduzir a uma experiência colectiva. Esta constitui a base sobre a qual pode-se elaborar um sentido comum, uma compreensão comum da realidade. O reconhecimento pelos pares é o reconhecimento realizado pelo outro que enfrenta as mesmas dificuldades do mundo real e do mundo do trabalho e só ele é capaz de liberar o trabalhador da sua solicitude e de desenvolver mecanismos de protecção à dominação através de estratégias de defesa colectivas.

Como prestação de serviço, o *Call Center* é uma actividade em expansão, sendo reconhecida por organismos internacionais como factor de desenvolvimento local e regional, bem como de inibidor de desemprego, por via da sua flexibilidade. O trabalho em *Call Centers*, de um modo geral, trata de ter um

relacionamento eficiente e cordial, garantir a qualidade é um importante diferencial competitivo que tem o sucesso comprovado pelo mercado, levando as empresas a evidenciarem-se de forma positiva pelo seu objectivo estar centrado na satisfação do cliente.

Porém, como em qualquer organização, o atendimento a clientes via *Call Centers* é feito por pessoas e para pessoas, com toda a sua complexidade associada e envolvendo capacidades, emoções, problemas, necessidades de difícil análise e controle. Os laços sociais destes operadores ao seu trabalho são praticamente inexistentes e estes não sentem qualquer reconhecimento social por aquilo que fazem.

Antes, sentem-se destituídos de qualquer valor acrescentado pelo facto de terem que obedecer às regras e procedimentos impostos pelo próprio funcionamento do *Call Center*. Devido a esta grande variabilidade de emoções e reacções das pessoas, a prescrição de modelos para a garantia de qualidade em prestação de serviços torna-se difícil e complexa.

Não obstante, e exceptuando alguns serviços considerados de grande valor acrescentado, os comunicadores dos *Call Centers*, são uma força de trabalho que nunca conseguiu ver o seu trabalho equiparado ao trabalho dos colaboradores que substituíram. Este facto, em paralelo com o desenvolvimento económico, político e social mundial contribuiu para que hoje em dia esta força de trabalho seja maioritariamente formada à custa do trabalho temporário, onde também por essa via existe um grande *turnover*, o que consequentemente origina uma ligação fraca não só ao tipo de trabalho que os comunicadores executam como também à empresa onde prestam o serviço.

No entanto, o emprego em *Call Centers* engloba, na maioria dos casos, recursos humanos qualificados a quem é ministrada ampla formação de base assim como formação específica para as funções técnicas envolvidas, constituindo a aprendizagem no sector um exemplo de boas práticas de formação. Na tentativa de simplificar a sua gestão e garantir a qualidade do serviço prestado, na gestão de *Call Centers*, os comunicadores tendem a serem vistos como máquinas, visão esta fundamentada na abordagem mecanicista do processo de trabalho que teve início com a Administração Científica de Taylor.

Neste cenário, e se o trabalho é feito de forma tão automatizada, a satisfação dos comunicadores torna-se um ponto chave para se obter um bom desempenho nestas operações. O desejo e a forte motivação em fornecer serviços de qualidade, precisam de ser claros e estar presentes na cultura da empresa de modo a serem incorporados pelos seus colaboradores.

Esta actividade é exercida num quadro de forte carga física e psíquica derivados do equipamento de trabalho utilizado, da organização do trabalho, da pressão dos clientes e dos superiores hierárquicos. Basta lembrar a fadiga que provoca os constantes telefonemas e a repetição, sem grande criatividade e em pouco tempo, de informações quase sempre já estabelecidas.

Para além disso, a tarefa é monitorizada. Há um *script* mínimo e rígido (que pressupõe chamar o cliente pelo nome, ter o “sorriso na voz”, além de fornecer as informações mínimas definidas a priori), a qual deve ser associada a uma margem de autonomia (adaptação ao cliente: linguagem, entre outros)

A implementação de um *script* consiste simplesmente na imposição de um quadro de referências que obrigatoriamente são utilizados pelos indivíduos no interior da empresa e, ao fazê-lo, os trabalhadores reforçam o corpo de representações inerentes ao conjunto de valores e à codificação que impõem à realidade (Ver Tabela 1).

**Tabela 1 – Características dos modelos industrial e *Call Center* moderno (adaptado de Azevedo e Caldas, 2003)**

	<b>Organização Industrial</b>	<b>Modelo de Gestão dos Call Centers</b>
<b>Estrutura da Tarefa</b>	Pré-determinada	Pré-determinada
<b>Desenho dos Processos</b>	Formalizado Rígido Exógeno	Formalizado (pelo sistema) Rígido (script) Exógeno ( o comunicador não participa no desenho da tarefa)
<b>Desenho do Cargo</b>	Estreito Trabalho pouco qualificado	Estreito Trabalho semi-qualificado
<b>Hierarquia</b>	Vertical Formal Bem definida	Vertical Formal Bem definida
<b>Supervisão do Trabalho</b>	Supervisão directa Intenso controle na tarefa	Supervisão directa (monitorização das chamadas) Intenso controle na tarefa (implementação de um script)
<b>Relação Chefe - Subordinado</b>	Baseada na “desconfiança” Separação concepção x execução Decisão no topo	Baseada na monitorização das chamadas Forte separação concepção x execução Decisão centralizada em quem programa o sistema

Face a este contexto, tal com defende Olivier Cousin “a organização do trabalho nos Contact Centers simboliza a taylorização do terciário, onde a informática permite elevar a uniformização das tarefas em função principalmente da aplicação das normas e dos procedimentos determinada pela gerência, por ele denominada hiper racionalização do trabalho.” ( VENCO, Selma, 2006, p. 9)

Com este clima presente, é natural que se assista ao aumento da precariedade no trabalho, ruptura nas relações de trabalho e a individualização dos comportamentos, neutralizando a mobilização colectiva, gerando por si só “ o silêncio” e a ideia de “cada um por si”.

No entanto, acontece que “ nos call centers, a preocupação máxima recai sobre os objectivos quantitativos, a produtividade e a eficiência (maior número de chamadas telefónicas atendidas por minuto), prevalecendo o controlo directo e informatizado. As chamadas são estreitamente monitorizadas, quer em termos de conteúdos (qualidade de informação dada, amabilidade e simpatia no atendimento do cliente), quer em termos quantitativos incidindo sobre tempos de duração das mesmas.” (KOVÁCS, Ilona; CASACA, Sara Falcão, 2000, p. 59)

Todo este comportamento estratégico voltado para o cliente, hipoteticamente, tem efeito nas estratégias e práticas de Recursos Humanos. O vector estratégia de controle (aplicado em *Call Center*) no que se refere às políticas de recursos humanos começa por: uma contratação especializada e têm em comum a rigidez, a divisão do trabalho, a diferenciação salarial de acordo com a hierarquia e a estrutura de cargos e a individualização dos incentivos.

Quanto à estrutura organizacional (ou melhor a organização do trabalho), há uma reprodução de modelo taylorista e clássico de gestão em quase todos os seus elementos. Nas relações de trabalho: verifica-se divergências de interesses, ênfase no conflito económico e baixa participação dos colaboradores na decisão empresarial.

A partir do momento que as organizações deixam de oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira, ou até mesmo segurança no emprego, os comunicadores questionam sobre a sua contribuição e dedicação à empresa e começam a encarar o seu emprego como um *emprego trampolim*. Isto pode estar relacionado com os índices de *turnover*, absentismo, além de outros, provocando efeitos negativos nos objectivos da empresa.

A natureza específica deste tipo de emprego implica uma justa avaliação dos prós e contras do trabalho temporário. Para evitar a sua transformação naquilo a que alguns chamam mercado de trabalho “em segunda mão”, é necessário encontrar o justo equilíbrio entre as suas vantagens em termos de flexibilidade, por um lado, e os riscos da insegurança, por outro.

A *Sociedade da Informação* tem proporcionado o aparecimento e eventuais repercussões na natureza e na organização do trabalho, as atenções têm vindo a ser dirigidas para o modo como a gradual utilização das TIC promove o aparecimento de novas soluções de flexibilização organizacional e modos diferenciados de gestão de recursos humanos; a identificação de novos requisitos de qualificação dos trabalhadores ou a mudança da estrutura ocupacional com a emergência de novas profissões.

Deste modo, os *Call Centers*, resultado da *Sociedade da Informação* criam a necessidade de novas exigências aos trabalhadores, e em determinados contextos assiste-se a uma reordenação da estrutura ocupacional como progressivo ganho de importância de novos sectores gerados de emprego. Assim entre as principais dimensões da flexibilidade laboral está a instabilidade do vínculo contratual (o trabalho flexível não inclui um compromisso de longo prazo), o tempo de trabalho e a localização.

Neste sentido, os *Call Centers* são um fenómeno social e económico de grande relevância. O aumento da pressão sobre a qualidade, produtividade e a procura insistente de uma vantagem competitiva forçaram muitas companhias a concentrarem-se apenas nos processos relacionados com o negócio em si e subcontratarem os serviços de outras empresas para o resto das funções. Assim sendo, e tendo em conta o trabalho desempenhado, o vínculo contratual inerente o clima organizacional, pretende-se saber qual o grau de satisfação destes indivíduos.

*“Satisfação no trabalho como um sentimento de crescimento pessoal medido frequentemente pela extensão de novos desafios e de situações usadas como experiência de aprendiz”*  
(Jensen, 2000,1)

#### **1.4 A Satisfação no trabalho: um novo mundo a descobrir.**

A literatura tem indicado que a satisfação com o emprego condiciona as atitudes do colaborador frente ao emprego. Neste sentido deve-se pensar a influência da satisfação como potencial causa de algumas questões no contexto dos *Call Centers* que é o objecto de estudo do presente trabalho.

Importa referir desde já , que a necessidade de promover a satisfação no trabalho é, porventura, uma das ideias -chaves mais vezes repetidas nos discursos sobre a problemática dos Recursos Humanos, sobretudo a partir do momento em que se começa a questionar o modelo taylorista consubstanciado na organização científica do trabalho, passando a privilegiar-se o factor humano – como elemento preponderante na organização – no binómio explicitado pela produtividade da empresa e pela realização pessoal dos empregados.

A motivação, satisfação e insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX, saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adoptado em relação a ele, para que melhore o seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional.

Deste modo, a motivação é um conceito psicológico relacionado com a força e a direcção do comportamento. Os indivíduos são motivados pelos sentimentos de actualização do seu potencial e contínuo auto-desenvolvimento. São dimensões e factores como o conteúdo do trabalho, o reconhecimento e a responsabilidade pelo trabalho executado e a autonomia que verdadeiramente motivam os colaboradores.

Apesar de décadas de estudos, as opiniões são controversas, não existe uma opinião comum entre os pesquisadores sobre o que é e como ocorre a motivação, a satisfação e a insatisfação no trabalho. De facto, se os determinantes da satisfação com o trabalho podem ser, na maioria dos casos, reportados ao próprio trabalho realizado, os determinantes da motivação nem sempre são tão fáceis de encontrar, não sendo, certamente, despiciendo pensar que são muitas vezes externos ao próprio trabalho.

Diversos estudos tem revelado que, quer seja num contexto de crise ou em contexto de crescimento, a satisfação com o trabalho é sempre um factor a ter em conta. Neste sentido, a satisfação no trabalho pode ser definida da seguinte forma: como é que as pessoas sentem o seu trabalho e os seus diferentes aspectos.

De uma forma geral, a satisfação no trabalho é vivenciada como a satisfação face às rotinas diárias de índole profissional, ou seja, trata-se de uma resposta emocional que oscila entre dois aspectos, agrado ou desagrado, envolvimento ou absentismo. Se é difícil a operacionalização do conceito, então como é que se pode medir e analisar?

Não se pode dizer que é fácil, até porque individualmente as manifestações são dispares, existem situações em que dois ou mais indivíduos de um mesmo posto de trabalho sentem de uma forma geral satisfação pelo trabalho que desempenham, embora por razões diferentes, ou seja, valorizam facetas diferentes do mesmo, e ainda por força de factores ou características pessoais diferenciadas.

Quanto ao conceito de satisfação no trabalho não é de fácil definição devido à diversidade de perspectivas existentes e por se tratar de um estado subjectivo (podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo tempo com a mesma pessoa) sujeito a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato que podem afectar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo no seu comportamento profissional e/ou social.

Assim, a abordagem à satisfação no trabalho deve ser efectuada por um lado de forma holística, em função de respostas a estímulos directamente ligados ao trabalho em geral e ainda de forma dirigida, isto é, tendo em conta a multiplicidade de vectores, como sejam o local de trabalho, lay-out, remunerações, expectativas de carreira, tipo de liderança, supervisão, intensidade tecnológica, relações com a chefia e colegas.

Das várias teorias que têm estudado o assunto, nenhuma obteve validação empírica suficientemente explicativa, também porque a génese da satisfação no trabalho passa por muitas variantes complexas. O porquê de tantas teorias sobre a satisfação no trabalho? No entanto, de seguida serão apresentadas as teorias de uma forma sumária que foram seleccionadas para este objecto de estudo.

Face à multiplicidade de teorias sobre a satisfação no trabalho, no presente estudo, tomou-se por referência a teoria de conteúdo: a de **Frederick Herzberg** que através das fontes de motivação directamente relacionadas com a realização do trabalho, constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras, e passam a dar mais importância a factores como estima e auto-realização.

Neste sentido, a **Teoria de Dois Factores** pressupunha a existência de dois grupos de factores, responsáveis, separadamente, pela satisfação no trabalho: os factores higiénicos e os factores motivadores. Os factores higiénicos localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Como essas condições são administrativas e decididas pela empresa, os factores higiénicos estão fora do controle das pessoas.

Os principais factores higiénicos são: o salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem dos seus supervisores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e directrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos entre outros. São factores de contexto e situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo.

*“Os factores capazes de produzir insatisfação foram denominados pelo autor de higiénicos numa analogia à forma em que o termo é usado na medicina preventiva”. Estes factores, expressam o impulso natural para evitar o sofrimento, causado pelo meio ambiente, mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas.”* (RODRIGUES, Marcus, 2007, p. 45)

As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os factores higiénicos são óptimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e elevam a satisfação e não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os factores higiénicos são precários, eles provocam insatisfação nos empregados. Eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

Quanto aos factores motivacionais, estes estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os factores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isto, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executa e criavam um efeito de “desmotivação”, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. O efeito dos factores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando os factores motivacionais são óptimos, eles provocam a satisfação nas pessoas.

Apesar do grande impacto que esta teoria obteve, sobretudo nos meios académicos, não podemos descurar algumas das críticas que se lhe apontam: as variáveis em causa reflectem a amostra, não possuindo capacidade de generalização. Não obstante, apesar das limitações do modelo, ele abriu portas para o aparecimento de um conjunto de investigações na área da satisfação no trabalho, explorando as variáveis motivacionais, contribuindo deste modo para melhorar a compreensão da natureza do trabalho, aperfeiçoando-se modelos e sobretudo dotar as organizações de metodologias de diagnóstico e intervenção.

Assim a motivação de um indivíduo para o trabalho varia com a sua percepção de justiça, relativamente às condições extrínsecas (recompensas tangíveis ou materiais) e intrínsecas (recompensas psicológicas) do trabalho. Deste modo, o seu comportamento tenderá a reduzir as desigualdades percebidas, como por exemplo, passando a esforçar-se menos ou exigindo mais compensações.

### **1.5 O Clima Organizacional: a importância para um bom desempenho.**

Tal como tem sido referido ao longo do trabalho, apesar do ambiente turbulento em que se encontram as organizações impõe desafios na sua sobrevivência e manter os colaboradores motivados e satisfeitos não é tarefa fácil, assim um dos desafios na gestão de pessoal é manter um ambiente de trabalho agradável e que permita o crescimento organizacional e o desenvolvimento do potencial intelectual das pessoas.

Entre os factores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação das pessoas temos a motivação do próprio ser humano e o clima organizacional. O indivíduo ao ingressar no mundo do trabalho, de modo geral, é revestido de expectativas, de busca de satisfação tanto das necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar.

Quando há uma elevada motivação, o clima torna-se favorável e como consequência, as pessoas estão satisfeitas, interessadas e colaboram. Por outro lado, se há uma baixa motivação em decorrência de frustrações ou barreiras à satisfação de necessidades, o clima organizacional tende a ser desfavorável, gerando estados de depressão, desinteresse, apatia e, até de reclamações generalizadas.

O clima organizacional é considerado uma ferramenta administrativa, um indicador do grau de satisfação dos indivíduos em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade organizacional como política e modelo de gestão de pessoas, processo de comunicação e valorização profissional.

Por outro lado, o clima organizacional é percebido no interior da organização, como a propriedade ou qualidade do ambiente encontrado. É resultante da cultura, dos seus aspectos positivos e negativos (conflitos), bem como dos acontecimentos que ocorrem fora delas. Neste sentido, o clima de uma organização é definido como a forma de comportamento dos seus recursos humanos diante dos diferentes aspectos internos e externos, que se apresenta de forma diferenciada em cada período.

Assim sendo, o clima organizacional depende das condições económicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipa, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipa.

O clima de uma organização é definido como a forma de comportamento dos seus recursos humanos diante dos diferentes aspectos internos e externos, que se apresenta de forma diferenciada em cada período. O clima organizacional é um fenómeno resultante da interacção dos elementos da cultura da organização, sendo reflectido no ambiente que se apresenta. Os membros das organizações e os seus estados de ânimo são os indicadores do grau de qualidade desse ambiente, aferido por meio da percepção dos sentimentos, motivação e desempenho.

Vários autores tem vindo a estudar a importância do clima organizacional para a satisfação no local de trabalho, neste sentido Robbins defende a ideia de que: *“o clima é resultante das organizações; dos seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas. Via de regra, os factos que ocorrem no ambiente externo que não têm impacto duradouro sobre o clima.”* (ROBBINS, 1999, p.82)

Todavia, para o autor o Diagnóstico do Clima Organizacional é o mais importante instrumento de apoio para a implementação consistente de processos de melhoria contínua. Significa então que *“o clima proactivo é a função directa do estado de agregação e satisfação dos profissionais nas suas respectivas funções pró-qualidade. Por outro, um dos elementos de grande importância para a efectiva satisfação e compromisso com o processo proactivo é que os colaboradores tenham confiança no atendimento das suas expectativas futuras.”* (ROBBINS, 1999, p.96)

Neste sentido, um clima favorável/desfavorável pode ser resultado dos seguintes aspectos: o envolvimento das pessoas com as suas tarefas; o seu tempo médio de permanência nas organizações; o absentismo; a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados; os rumores; a participação nos eventos promovidos pela empresa; a apatia; a integração; o turnover; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos entre outros.

Porém Spector defende a ideia que as actividades fundamentais para o sucesso da implementação de um processo de qualidade total são aquelas que desenvolvem o ser humano nos aspectos culturais e comportamentais. Assim sendo, considera que *“as avaliações e respectivos diagnósticos do clima organizacional destacam factos críticos para possibilitar o tratamento lógico deste complexo aspecto da administração.”* (SPECTOR, 2002, p. 255)

Deste modo, a abordagem do clima organizacional é bastante complexa, no entanto são diversas as variáveis que contribuem positiva ou negativamente para o seu desenvolvimento. Primeiramente encontramos os conflitos.

Os conflitos segundo Bergamini “ *decorrem do choque de interesses. Eles são indicadores do comportamento das pessoas e, em última análise, do comportamento da própria organização. Conflitos evidenciam as disputas, tensões, discórdias, animosidades, ruídos nos sistemas de comunicação, entre outros.*” (BERGAMINI, 1973, p.135)

Um outro factor a ter em conta, é a supervisão (ou estilo de liderança) que é fundamental na satisfação da equipa de trabalho, tendo inúmeras possibilidades de o chefe mobilizar ou desmobilizar os seus subordinados. Em alguns casos, resulta numa acomodação diante do baixo desempenho dos seus chefes, contra o qual pouco podem fazer, restando o conformismo, a insatisfação ou a saída da organização.

Tal como refere Luz “ *encontramos chefes que nem sequer respeitam os subordinados como pessoas. Tratam-nos como se fossem objectos, desprovidos de sentimento. Há chefes que não dão o menor feedback aos seus subordinados sobre os seus desempenhos. (...) Este distanciamento reforça a tese de que os chefes precisam de ser treinados sobre os conhecimentos do comportamento humano, para que possam desenvolver com os seus subordinados relações positiva, maduras e saudáveis.*” (LUZ, 1996, p.38)

Quanto à remuneração, a opinião é unânime dos diversos autores, a empresa deve manter um plano de cargos e salários, de maneira que os cargos sejam avaliados e classificados hierarquicamente, a fim de permitir uma remuneração, senão competitiva, ao menos justa, evitando as insatisfações que certamente são reflectidas no ambiente de trabalho.

Por último e não menos importante, o feedback. Quando há falta de feedback da parte da chefia, verifica-se que “*quando se trata da “estabilidade” no emprego, o que vale na prática não é a avaliação que o funcionário faz de si mesmo, mas sim a que o chefe faz do subordinado (...) É preciso que as chefias sejam treinadas para dar feedback. As chefias têm mais facilidade quando se trata de comentar um mau desempenho, quando elas têm que reclamar, do que quando elas têm que elogiar.*” (ROBBINS, 1999, p. 102)

Em suma, o clima organizacional é um factor de grande importância nas organizações, pois envolve o bem mais precioso das mesmas: o capital humano. Importante também é perceber de que forma este clima está presente no ambiente de trabalho e compreender as variáveis que o compõem para que seja possível controlá-las com vista a criar um clima organizacional favorável ou um ambiente de trabalho onde todos se sintam satisfeitos com o que fazem e satisfeitos perante a organização da qual fazem parte.

Após a reflexão sobre as diferentes teorias apresentadas referente à Satisfação no Trabalho e ao Clima Organizacional, constato que existe um hiato referente à problemática do vínculo contratual e face a essa situação a dificuldade inerente em encontrar um fio condutor.

Todavia, os autores que referi anteriormente do meu ponto de vista são aqueles que melhor se enquadram no meu objecto de estudo, nenhum deles foca a questão do vínculo contratual de forma explicita, no entanto ele é parte integrante, é uma ideia que está subjacente.

De todas as teorias descritas anteriormente, a que melhor trata a questão do contrato de trabalho ainda que de uma forma implícita é a Teoria dos Dois Factores de Frederick Herzberg através dos Factores Higiénicos (ou factores extrínsecos) que estão localizados no ambiente que rodeiam as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho.

Essas condições são impostas pela empresa e os factores higiénicos estão fora do controle das pessoas, e são elas: o salário, os benefícios sociais, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais do trabalho e os regulamentos internos. Neste sentido, e tal com é prática recorrente em Call center por norma os colaboradores trabalham com contratos a termo certo ou com contratos de trabalho temporário, podendo este ser a tempo parcial ou não.

Esta situação origina, conseqüentemente, uma fraca ligação não só ao tipo de trabalho executado com também à empresa onde prestam os serviços. Face a estas circunstâncias, não é portanto de estranhar que o trabalho surja distanciado das organizações com as quais directa ou indirectamente colaboram, tal como também surge distanciado relativamente aos projectos pessoais considerados importantes para os colaboradores.

Quanto ao relacionamento com a chefia, o mesmo caracteriza-se por ser um relacionamento baseado no distanciamento entre a chefia e o colaborador ; os assuntos tratados são referentes à prestação do colaborador : os resultados da avaliação não sendo estabelecidas neste sentido relações de proximidade.

## Capítulo II

No presente capítulo apresento de uma forma sumária: os *Call Centers* em Portugal, de forma a tentar perceber a realidade portuguesa, como se caracteriza o perfil dos colaboradores que trabalham em *Call Center*, a própria legislação inerente à actividade e como será o futuro de um *Call Center* em Portugal.

### 2. Os *Call Centers*: o caso português.

Portugal não é excepção, e actualmente os *Call Centers* geram cerca de 40 mil a 50 mil empregos (representando quase 1% do PIB português) e oferecem uma formação muito desenvolvida numa óptica comercial, mas também em áreas tão diversas como sejam, a do desenvolvimento pessoal, da comunicação, da liderança, não esquecendo a fortíssima ligação com as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Em Portugal, os *Call Centers* começaram a existir no início dos anos 1990 praticamente ao mesmo tempo que começaram a surgir as telecomunicações móveis. Os primeiros grandes *call centers* pertenciam às novas operadoras de telecomunicações que importavam o modelo de funcionamento e de serviço das suas congéneres europeias.

Na segunda parte da década de 1990, a liberalização das telecomunicações, o boom dos serviços na Internet, que veio dinamizar os contactos à distância entre as empresas e os seus clientes, uma boa situação económica e uma preocupação crescente das empresas com a fidelização dos seus clientes, contribuíram para a implementação e crescimento de muitos *Call Centers*.

De acordo com o IDC (International Data Corporation), Portugal segue assim o padrão de desenvolvimento do resto da Europa, no que diz respeito ao mercado dos *Call Centers*.

Em Portugal, o canal preferencial de comunicações é o telefone com cerca de 98% das transacções a serem feitas deste modo, mas outros canais emergentes, como o e-mail, o chat e o web-browsing, têm também já a sua quota.

Neste sentido, os *call centers* proliferam hoje em todo o mundo e existem dentro das próprias empresas prestadores de serviços ou em empresas individuais, especializadas, que vendem os seus serviços em regime de *outsourcing* que será tratado em momento oportuno neste trabalho.

### 2.1 Enquadramento Legal do Trabalho Temporário e das Empresas de Trabalho Temporário em Portugal.

O Trabalho Temporário é uma das formas de trabalho assalariado de duração limitada. Na perspectiva da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), o trabalho temporário é a situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado a outra empresa, a disponibilidade da força de trabalho de certo número de trabalhadores, que ficam funcionalmente integrados na organização da empresa utilizadora.

A presença de empresas de trabalho temporário em Portugal, à semelhança do que acontece na generalidade dos países da União Europeia (UE), é reveladora de que o recurso a esta forma de

contratação constitui um instrumento de gestão empresarial para a satisfação de necessidades de mão-de-obra pontuais, imprevistas ou de curta duração.

Presentemente, esta matéria é regulada pelo Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro de 1989, Lei nº 39/96 de 31 de Agosto e pela Lei nº 146/99, de 1 de Setembro, onde foram determinados os parâmetros a ter em conta para a regulamentação da actividade do Trabalho Temporário, bem como os respectivos intervenientes.

A Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto de 2003 que aprovou o Código de Trabalho apenas revogou a matéria constante daquele regime jurídico respeitante à cedência ocasional de trabalhadores.

Em Portugal trata-se de uma situação de prestação de trabalho que comporta uma relação jurídica triangular, tendo como partes a empresa de trabalho temporário (ETT), o trabalhador temporário (TT) e a empresa utilizadora (EUTT). Esta relação assenta na existência de dois contratos autónomos no plano jurídico mas interdependentes no ponto de vista funcional. (Figura 1)

Esta regulação jurídica, está contemplado no Código de Trabalho, referente ao Trabalho Temporário, a Lei nº 19/2007, de 22 de Maio, que aprova um novo regime jurídico de trabalho temporário (revoga o Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro, alterado pelas Leis nºs 39/96, de 31 de Agosto, 146/99, de 1 de Setembro, e 99/2003, de 27 de Agosto), onde é determinado o seguinte, entende-se por: *“Empresa de trabalho temporário: a pessoa singular ou colectiva cuja actividade consiste na cedência temporária a utilizadores da actividade de trabalhadores que, para esse feito, admite e retribui.”*

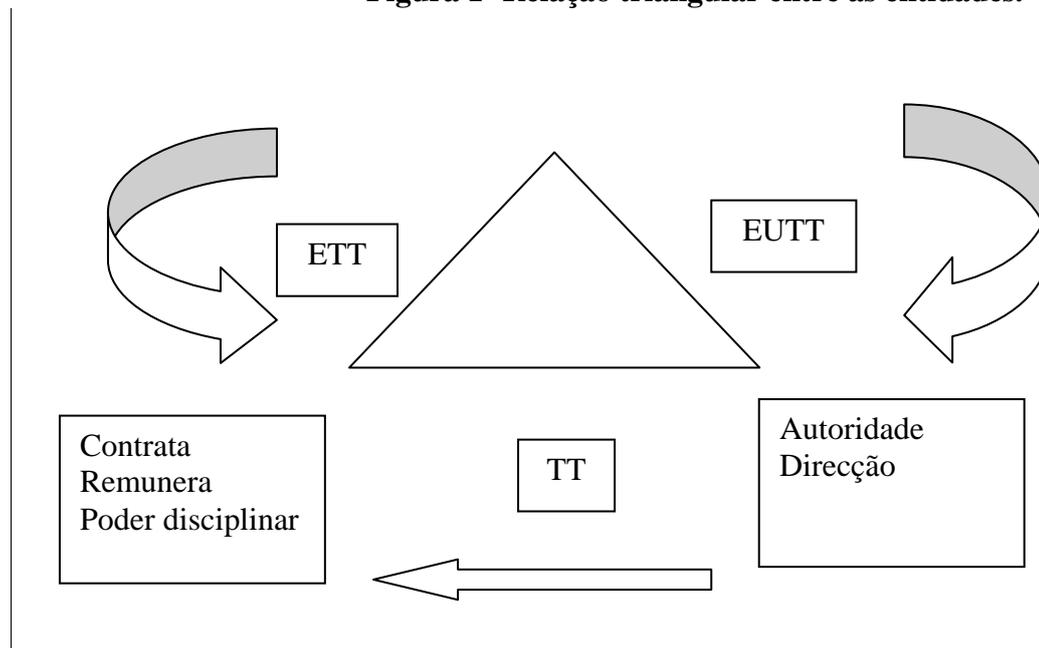
*“Trabalhador temporário: a pessoa que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária.”*

*“Utilizador: a pessoa singular ou colectiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa, sob a sua autoridade e direcção, trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho temporário.”* (Lei nº 19/2007, de 22 de Maio de 2007)

Assim sendo, *« a empresa de trabalho temporário tem por objecto a actividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores, podendo, ainda, desenvolver actividades de selecção, orientação e formação profissional, consultadoria e gestão de recursos humanos »* (artº3 do Decreto-Lei nº 260/2009 de 25 de Setembro de 2009).

Tal como é indicado pela Figura 1, verifica-se que o trabalhador não presta os seus serviços na empresa que o contrata, significa que na realidade o modelo comporta dois vínculos contratuais distintos, ao celebrar o contrato de trabalho temporário, o trabalhador obriga-se, mediante retribuição paga pela empresa de trabalho temporário, a prestar transitoriamente a sua actividade a utilizadores sob a autoridade e direcção destes.

Figura 1- Relação triangular entre as entidades.



As empresas que recorrem ao trabalho flexível na forma de Trabalho Temporário usufruem da vantagem da racionalização de custo, que se traduz na diminuição dos custos fixos com o pessoal, já que os mesmos se convertem em custos económicos variáveis consoante as necessidades ao longo do ciclo de vida da empresa.

O trabalho temporário permite de uma forma genérica flexibilizar a utilização de mão-de-obra em benefício da produtividade das empresas. A recorrência a esta mão-de-obra permite ao utilizador usufruir da força de trabalho especializada sem as desvantagens, económicas e funcionais, associadas ao alargamento dos quadros de pessoal. Assim, os custos fixos com a contratação, transformam-se em custos variáveis, logo o trabalho temporário, assumiu um novo papel para muitas empresas – o novo instrumento de gestão estratégica dos recursos humanos.

Na perspectiva de Niklas Luhmann “ *os arranjos baseados na reciprocidade necessitam de tempo para se estabilizar e convencer as partes envolvidas do seu carácter efectivamente recíproco. Alterá-los requer processos demasiados lentos para serem compatíveis com as exigências de rápida mudança inerente à sociedade funcionalmente diferenciada. Exigências estas que são ligadas à probabilidade de surgirem novos problemas normativos devido ao facto de cada sistema diferenciado funcionar segundo a sua própria lógica, sendo assim elevada a probabilidade de interferências.*” (LUHMANN, Niklas in Luhmann e os direitos fundamentais, pp.14)

É importante referir também que para o Serviço Público de Emprego (SPE), nem sempre é fácil conhecer com toda a clareza a natureza da oferta que surge nas Empresas de Trabalho Temporário (ETT) devido às especificidades e particularidades das intervenções deste sector em que a relação laboral é feita a três. No entanto, é uma realidade crescente e com a qual o STE vai ter de se relacionar com estas empresas da mesma forma como se relaciona com todas as restantes ofertas, superando os obstáculos que possam existir, que sejam de cariz conceptual ou de comunicação.

Relativamente à regulação deste sector, não pode deixar de se ter em conta que as ETT podem constituir-se na hora, via Internet, tal como todas as outras. O Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) intervém apenas no licenciamento da sua actividade e o seu papel termina na verificação dos requisitos necessários para a execução de determinada actividade. A existência de uma caução é o único elemento que lhes permite “regular” o comportamento das empresas.

Os tempos vividos assim o determinam; caminhamos para uma nova economia. Esta nova economia baseada na informação e no conhecimento, caracteriza-se por um funcionamento em rede, sem barreiras de tempo, distância e localização, e por novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e adaptáveis, menos hierarquizadas, onde o trabalho de equipa será privilegiado, bem como a polivalência e a autonomia individual.

Neste sentido, e dado que em Portugal, os últimos dados oficiais revelam que mais de 80.000 pessoas estão em situação de Trabalho Temporário, foi criada uma nova identidade o qual todos os indivíduos podem recorrer para aconselhamento: o Provedor do Trabalhador Temporário.

A figura do Provedor do Trabalhador Temporário surgiu através da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE) em Julho de 2007, após a publicação da nova lei do trabalho temporário, Lei nº 19/2007 de 22 de Maio.

Ambas as entidades, quer o Provedor do Trabalhador Temporário e a APESPE devem manter uma atitude de cooperação mútua. Assim e tal como é definido no seu estatuto “*o Provedor deve compreender que a sua existência enquanto instituição da APESPE se insere também numa lógica de dignificação do sector, não se podendo por isso tornar num adversário ou justiceiro das empresas do trabalho temporário (...)* Um aspecto que ficou desde sempre claro é o de que o Provedor se destina a proteger os interesses e os direitos dos trabalhadores e não os interesses das empresas. Há um Provedor do Trabalhador Temporário, não um Provedor das empresas de trabalho temporário.” ( 1º Relatório 2007/2008 – Provedor do Trabalhador Temporário, p. 2 in [www.provedortt.pt](http://www.provedortt.pt))

No entanto, e apesar de tudo houve a necessidade de regular a relevância e a eficácia das recomendações do Provedor do Trabalhador Temporário. Assim, através do site [www.provedortt.pt](http://www.provedortt.pt) é possível fazer-se o registo de utilizador, formular queixas em forma de anonimato, dado que a situação laboral é de grande fragilidade e dependência em relação ao empregador e sugestões, comunicar com o próprio Provedor, aceder a informação relevante e actualizada sobre questões laborais, em particular de trabalho temporário e conhecer notícias com actualização diária.

Face ao exposto, e dada a complexidade do próprio Trabalho Temporário está perante um longo caminho a percorrer pelo Provedor do Trabalhador Temporário, primeiramente a necessidade de ser reconhecido como figura jurídica e também pelo facto das dinâmicas criadas entre os vários interlocutores terem de ser mais coerentes e transparentes.

A constituição e o funcionamento de uma Empresa de Trabalho Temporário (ETT) implica a observação de um conjunto de requisitos materiais e de formalidades, dos quais se destacam a autorização prévia do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e o alvará e registo organizado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

A regulamentação do exercício da actividade das empresas de trabalho temporário ocorreu em 1989 e foi revisto em Setembro de 1999. Esta regulamentação definida no Decreto-Lei de 26/94/ decreto lei nº 109

permite conhecer, seja a relação contratual com os trabalhadores temporários e com os utilizadores, seja o regime de cedência ocasional dos trabalhadores.

As empresas de trabalho temporário têm como principal objectivo a satisfação, no mercado de trabalho, das necessidades de mão-de-obra pontuais, imprevistas ou de curta duração. São pessoas de direito privado, singulares ou colectivas, que exercem a actividade de cedência temporária de trabalhadores a entidades utilizadoras proporcionando, adicionalmente, em muitos casos serviços de selecção, orientação, formação profissional, consultoria e gestão de recursos humanos.

Porém, a falta de legislação, durante os primeiros anos, deveu-se, em grande parte, ao desconhecimento da verdadeira natureza das empresas de trabalho temporário. Com o aumento da flexibilização na utilização de mão-de-obra nos anos 1980, a Assembleia da República promulgou o D.L. n.º 358/89 de 17 de Outubro, destinado a regular “*o exercício da actividade das empresas de trabalho temporário, as suas relações contratuais com os trabalhadores temporários e com os utilizadores, bem como o regime de cedência ocasional de trabalhadores*” (art.º 1.º), revogado pela Lei n.º 39/96 de 31 de Agosto e pela Lei n.º 146/99 de 1 de Setembro.

Todavia, a necessidade da revisão da legislação laboral fez com que o XVII Governo Constitucional «*foi assumida a necessidade de reequacionar a relação entre a matéria a ser integrada no novo código e que deveria ser regulada em legislação extravagante, na perspectiva de se alcançar uma verdadeira codificação em sentido técnico.*» (Decreto-Lei n.º 260/2009 de 25 de Setembro de 2009)

À semelhança do que acontece noutros países da União Europeia (UE), o essencial da regulamentação deste tipo contratual consiste, por um lado, em limitar a duração a fim de evitar que não se substitua ao emprego permanente, e por outro lado, a fixar um mínimo de garantias para os trabalhadores em termos de condições de trabalho e de remuneração.

## **2.2 O perfil dos comunicadores de Call Center em Portugal.**

Antes de caracterizarmos o perfil dos comunicadores de *Call Center* em Portugal considero importante retratar a situação de Portugal a nível da distribuição ao nível da profissão empregada por profissão principal e por género.

A maioria das empresas, como é o caso dos *Call Centers*, regem-se de acordo com os ditames da globalização que levam à descentralização, ou seja, na deslocação para locais onde os custos de produção sejam menores e a mão-de-obra mais barata. As suas principais características são a precariedade, adaptabilidade e flexibilização que se repercute cada vez mais a nível nacional e transnacional e que se vai agravando com a recente legislação do código do trabalho.

A facilidade de despedimento passa a ser facilitado com a introdução da questão da inadaptação, ou seja, torna-se mais fácil para as empresas poderem despedir os seus empregados “inventando” uma qualquer desculpa de falta de adaptação do trabalhador à tarefa. Neste sentido, apresenta-se a distribuição da população empregada por profissão profissional e por género.

Assim por profissões, em 2009, as mulheres eram maioritárias já nas seguintes profissões : (1) Especialistas das Profissões intelectuais e científicas (56,8% dos especialistas); (2) Pessoal administrativo e similares (64,4%); (3) Pessoal dos serviços e vendedores (68,1%) ; (4) Trabalhadores não qualificados (68,1%). Por outro lado, encontram-se em minoria nas seguintes profissões : (a) Quadros Superiores

(31,4%); (b) Técnicos e profissionais de nível intermédio (46,5%); (c) Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas (47,4%); (d) Operários, artífices e trabalhadores similares (18,4%) e (e) Operários de instalações e máquinas (20%).

**Tabela 2. População empregada por profissão principal e por género**

Portugal	Sexo	2002	2005	2009	Percentagem de homens e mulheres por grupo profissional		
		Milhares de indivíduos			2002	2005	2009
População empregada	HM	5 137,3	5 122,6	5 054,1	100,0%	100,0%	100,0%
	H	2 816,4	2 765,4	2 687,6	54,8%	54,0%	53,2%
	M	2 320,9	2 357,2	2 366,5	45,2%	46,0%	46,8%
<b>Profissão (CNP-94)</b>							
1: Quadros superiores da Administração Pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	HM	375,9	468,5	333,4	100,0%	100,0%	100,0%
	H	264,8	309,5	228,7	70,4%	66,1%	68,6%
	M	111,0	159,0	104,7	29,5%	33,9%	31,4%
2: Especialistas das profissões intelectuais e científicas	HM	350,5	438,7	476,9	100,0%	100,0%	100,0%
	H	143,7	187,3	205,8	41,0%	42,7%	43,2%
	M	206,8	251,4	271,1	59,0%	57,3%	56,8%
3: Técnicos e profissionais de nível intermédio	HM	378,8	439,6	477,8	100,0%	100,0%	100,0%
	H	211,2	248,5	255,5	55,8%	56,5%	53,5%
	M	167,6	191,1	222,3	44,2%	43,5%	46,5%
4: Pessoal administrativo e similares	HM	491,6	506,7	477,6	100,0%	100,0%	100,0%
	H	186,5	186,8	170,3	37,9%	36,9%	35,7%
	M	305,0	319,9	307,4	62,0%	63,1%	64,4%
5: Pessoal dos serviços e vendedores	HM	701,4	695,7	798,5	100,0%	100,0%	100,0%
	H	238,1	224,3	254,7	33,9%	32,2%	31,9%
	M	463,3	471,4	543,9	66,1%	67,8%	68,1%
6: Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	HM	578,3	560,0	552,3	100,0%	100,0%	100,0%
	H	292,5	276,6	290,3	50,6%	49,4%	52,6%
	M	285,8	283,5	262,0	49,4%	50,6%	47,4%
7: Operários, artífices e trabalhadores similares	HM	1 089,2	955,8	915,1	100,0%	100,0%	100,0%
	H	846,6	749,7	746,7	77,7%	78,4%	81,6%
	M	242,6	206,0	168,4	22,3%	21,6%	18,4%
8: Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	HM	441,3	409,3	400,6	100,0%	100,0%	100,0%
	H	339,5	336,0	320,5	76,9%	82,1%	80,0%
	M	101,9	73,4	80,0	23,1%	17,9%	20,0%
9: Trabalhadores não qualificados	HM	700,5	619,7	592,6	100,0%	100,0%	100,0%
	H	265,7	220,3	189,1	37,9%	35,5%	31,9%
	M	434,9	399,4	403,5	62,1%	64,5%	68,1%

Fonte. Estatísticas de Emprego - 4º Trimestre de 2009 - Dados anuais – INE

Quanto ao pessoal dos serviços e vendedores, onde se inserem os comunicadores de *Call Center* são maioritariamente constituídos por jovens solteiros que concluíram o Ensino Secundário (12º Ano), que sabem utilizar as novas tecnologias de informação, ou então por jovens estudantes universitários (maioritariamente composto por elementos do sexo feminino), ou à procura do primeiro emprego, embora exista uma percentagem crescente de jovens que mantêm esta actividade há já alguns anos por inexistência de trabalho mais adequado.

Esta nova actividade profissional proporciona em geral remunerações baixas e os comunicadores estão sujeitos a um posto de trabalho com características da sociedade de informação com relevo para a ligação sistema telefónico – sistema informático; organização do trabalho onde predominam as tarefas parcelares muito definidas com forte controlo hierárquico e avaliação constante através de um acompanhamento permanente do comunicador.

Por outro lado, os laços sociais dos comunicadores de um modo geral com o seu trabalho, caracterizam-se por serem praticamente inexistentes e estes não sentem qualquer reconhecimento social por aquilo que fazem. Antes, sentem-se destituídos de qualquer valor acrescentado pelo facto de terem que obedecer às regras e procedimentos impostos pelo próprio funcionamento do *Call Center*.

Assim sendo, o reconhecimento e a autonomia no trabalho desempenham um papel importante na construção da identidade. Identidade essa que nestes casos é quase inexistente, pelo facto dos comunicadores sentirem que não fazem parte da empresa para o qual prestam serviço. Pode-se dizer que são raros o que “vestem a camisola”, face às condições de trabalho acordadas. Assim sendo, não é de admirar que haja uma grande rotatividade dos comunicadores.

### **2.3 *Call Center* em Portugal: como funciona?**

Os *Call Centers* assumem uma importância cada vez maior no contexto da implementação de sistemas de CRM (Customer Relationship Management) na medida em que é uma das principais tecnologias de “front-office”, ou seja, de contacto directo com os clientes.

É através deles que se pode recolher todo um conjunto de dados que posteriormente poderão ser processados. Os resultados desse processamento traduzem-se na prática por informação, a que posteriormente os comunicadores de *Call Centers* poderão ter acesso numa perspectiva de melhoria do relacionamento com os clientes demonstrando que os conhecem, e sustentando uma atitude mais proactiva em que se podem propor situações fundamentadas para eles, no fundo a essência do CRM.

A gestão dos *Call Centers* neste momento assume pois uma importância fundamental para as organizações que implementam sistemas de CRM, obrigando à elaboração de uma estratégia própria que tenha em conta os vários recursos disponíveis como sejam as tecnologias e as pessoas que lá trabalham.

Neste sentido, o CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente. Para que isto seja possível teremos pois que a partir do “conhecimento individual de cada cliente”, isto é, de saber o que compra, quando compra, o que compra em conjunto e mesmo o que não compra, poderemos estabelecer uma estratégia de comunicação que terá como grande objectivo o estabelecimento prolongado que garantirá a sua fidelização.



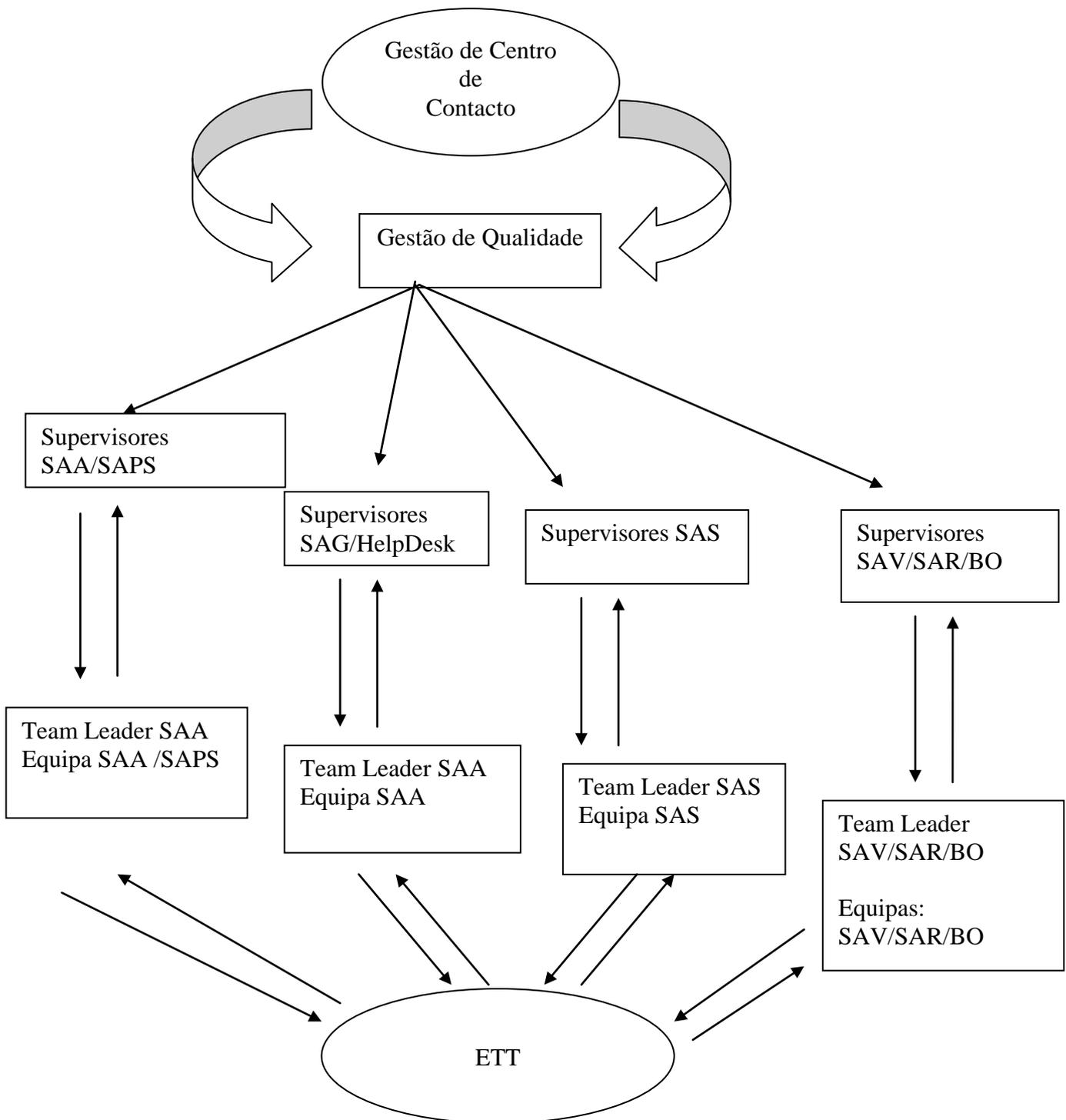
**Figura 2 Imagem referente à disposição dos comunicadores num Call Center.**

Fonte: <http://www.callcentermagazine.net>

Tal como o nome sugere, os *Call Centers* são organizações dedicadas ao contacto telefónico com clientes com a ajuda de telecomunicações. A interacção com os clientes pode ser feita através de chamadas recebidas (*inbound*) ou efectuadas (*outbound*), e as áreas abrangidas são as vendas, o *telemarketing*, o apoio sobre serviços e produtos, e o esclarecimento de dúvidas ou atendimento de reclamações.

Uma vez que grande parte dos *Call Centers* foram criados para fornecer um serviço ao cliente estandardizado e com o custo mínimo, o ambiente de trabalho que se verifica na maioria destes centros é hostil, os comunicadores são pressionados pelos supervisores, não desenvolvem os contactos de proximidade com os seus pares.

Figura 3 Organograma do Call Center



## 2.4 *Outsourcing*: o seu significado.

Nas suas diversas formas, o *outsourcing* existe há vários anos, representando um sector económico que, globalmente, muito estimam ter um valor entre 100 a 150 milhões de euros, apresentando uma taxa de crescimento anual entre 10 e 20%. E apesar de a maior reputação do *outsourcing* advir da sua implementação ao nível dos sistemas de informação, o aumento da competitividade dos mercados forçou as empresas a criar oportunidades de *outsourcing* de actividades, funções e processos em áreas nunca antes consideradas.

Hoje, o conceito de *outsourcing* significa, em muitos casos, a celebração de uma verdadeira parceria estratégica entre o contratado e o contratante, assente em contratos de longo prazo. Esta nova base contratual mais sólida é uma das razões que justificam a esperança que o *outsourcing* seja um dos maiores negócios do futuro.

Tal como ocorre em muitos outros novos conceitos, o *outsourcing* não tem uma definição universal, nem mesmo nos círculos profissionais, englobando cada vez mais aspectos, tornando-se a sua definição vaga e abrangente.

Segundo a definição que consta em várias publicações, *outsourcing* designa a acção que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra fora da mesma, estando ligado à ideia de subcontratação de serviços, ou seja, constitui-se como a transferência da responsabilidade por parte ou de toda uma actividade de uma organização para uma empresa terceirizada.

Isto inclui os recursos humanos e, possivelmente, os recursos materiais e activos relacionados com a actividade. No entanto, o *outsourcing* vai além do conceito de terceirização na medida em que, ao contrário deste, e além de significar uma opção por uma relação de parceria ou cumplicidade, resultante de uma decisão estratégica abrangente e de difícil reversão, não é um relacionamento temporário, determinado por contrato de curto prazo, sem impacto directo na competitividade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Considerando crucial a definição de critérios gerais e objectivos que permitam delimitar o conceito de *outsourcing*, que sejam suficientemente abrangentes para envolver as situações que lhe são geralmente conotadas e, simultaneamente restritivos para delimitar o seu âmbito de aplicação e distingui-lo de outras práticas.

Neste sentido, “ *outsourcing é entendido como um processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio a longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a 1ª não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a 2ª é tida como especialista.*” ( SANTOS,1998, p.23)

Em termos do impacto a nível da estrutura organizacional, o *outsourcing* corresponde a uma desintegração vertical, ou seja, ao reverso da integração vertical de processos, uma vez que as empresas que aderem à onda do *outsourcing* desmantelam partes de produção e serviços secundários, originando uma estrutura organizacional muito mais “achatada”, abdicando de alguns dos muitos níveis dependentes entre si.

Deste modo, as tarefas que anteriormente apenas podiam ser desempenhadas com segurança dentro da organização, estão agora “disponíveis” para o mercado, podendo ser externalizadas. Assim, o universo do mercado e da competição aumenta através do *outsourcing*, enquanto que a hierarquia organizacional e o emprego a longo prazo diminuem, aumentando, por outro lado, a flexibilidade e a rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente.

Portanto, neste mundo de complexidade e exigência crescente, onde a especialização assume um extraordinário relevo, o recurso a qualquer uma das variantes de *outsourcing* pode ser crítico para a renovação e sobrevivência futura de qualquer organização. O *outsourcing* tornou-se, então, comum nas organizações de maior dimensão no fim do século XX e foi, primeiramente, iniciado como um meio de redução dos custos organizacionais dentro das actividades funcionais.

Assim sendo, podemos dizer que as organizações fazem *outsourcing* por três razões principais:

1. Gestão de Custos – o *outsourcing* proporciona uma oportunidade para reduzir custos e melhorar a previsão dos mesmos. Permitem às organizações concentrarem-se nas suas competências essenciais e libertarem-se de outras actividades como a gestão e os orçamentos.
2. Gestão de riscos - o *outsourcing* não só transfere os riscos de despesas de capital para o fornecedor de serviços, como minimizar os riscos envolvidos na formação e recrutamento do pessoal, uma vez que o *outsourcing* fornece um acesso garantido a aptidões e conhecimentos relevantes.
3. Aceleração do negócio – o *outsourcing* é utilizado para aumentar a velocidade de entrada no mercado, permitindo proceder a transformações no negócio, fornecendo acesso a novas aptidões, melhorando a qualidade dos serviços e permitindo que as organizações se concentrem no seu negócio essencial.

#### **2.4.1 *Outsourcing* nos *Call Centers*: as dinâmicas associadas ao seu funcionamento.**

No caso dos *Call Centers* em particular, no que respeita ao *outsourcing*, há um prestador de serviços externo que se substitui às pessoas do cliente para a execução de um determinado pacote de funções de negócio no seio da organização. Nalguns casos, a entidade externa pode recorrer a alguns serviços do cliente (entenda-se a Empresa de Trabalho Temporário) utilizando-os para prestar esse serviço.

Ao responsabilizar-se pelo cumprimento de determinadas funções na organização do cliente a entidade externa fá-lo segundo um contrato que implica a definição de um nível de serviço, o chamado SLA (Service Level Agreement), um instrumento onde se especificam as funções de negócio a cumprir e os parâmetros para apreciação futura da qualidade de execução dessas funções.

As duas partes têm que definir muito claramente os parâmetros a utilizar, de forma a medir as variáveis sem ambiguidades. Significa isto, pelo lado do cliente, que tem que haver um conhecimento muito profundo do que se está a externalizar e, pelo lado da entidade externa, uma grande maturidade quanto à medida do seu desempenho. Os contratos de *outsourcing* em ambiente de *Call Centers* são normalmente longos, estendendo-se por vários anos. Associa-se-lhe o pagamento de uma renda, porque é uma tarefa on going.

Importa referir porém que, no caso do Trabalho Temporário por *outsourcing*, no caso dos *Call Centers*, em média, um efectivo custo à volta de mais 30% do que um trabalhador com idênticas competências e categoria profissional, em regime de contrato de trabalho.<sup>1</sup> Este diferencial resulta das margens praticadas pelas Empresas de Trabalho Temporário, que têm em consideração, no preço final praticado, as responsabilidades sociais dos empregadores, fixadas nos termos da lei, ou seja, o pagamento das férias e das férias não gozadas, o subsídio de Natal, a indemnização por caducidade do contrato, o seguro de acidentes de trabalho e o seguro de responsabilidade civil, para além da compreensível margem de negócio que praticam.

Em suma, são constantes as situações em que empregadores recorrem aos serviços de Trabalho Temporário, somente por uma razão: não querem estabelecer qualquer laço laboral directo com a força de trabalho; e por isso até estão dispostos a gastar mais. Efectivamente, o *outsourcing* tornou-se numa estratégia dominante de regulação das novas relações laborais, num mundo económico saturado das soluções tradicionais e incapaz de abdicar do dogma da competitividade.

---

<sup>1</sup> Em Portugal, só é possível o recurso via *outsourcing* ao serviço de Trabalho Temporário, na medida em que só as empresas detentoras de um alvará apropriado (DL 359/89) podem exercer esta actividade.

### **Capítulo III - O Call Center no ramo de Saúde: o estudo de caso**

No presente capítulo apresento: os objectivos do trabalho; as hipóteses de trabalho a serem testadas; a metodologia adoptada e o instrumento aplicado.

#### **3. Objectivos**

O objectivo geral deste trabalho, tendo em conta o acordo estabelecido com a Gestão de Centro de Contacto, é estudar a importância que o contrato de trabalho tem para a satisfação no trabalho, e tentar perceber de que forma os colaboradores/comunicadores são estimulados para atingir os objectivos da empresa.

Para além disto, a Gestão de Centro de Contrato pretendia que os dados apurados estatisticamente sejam tratados de uma forma geral, não entrando em pormenores técnicos a nível estatístico porque a apreciação dos dados será feita pela Gestão de Centro de Contacto que comunica com a Administração da empresa.

#### **Os objectivos específicos:**

1. Apurar se o tipo de contrato de trabalho é determinante para a satisfação no trabalho.
2. Determinar qual a importância do apoio dado pela chefia/colegas no desempenho das tarefas realizadas.

#### **3.1 Hipóteses**

Toda a investigação é fundamental e metodologicamente construída no sentido de encontrar a solução ou o esclarecimento de um problema, que constituirá o ponto de partida da pesquisa.

Assim sendo, é muito raro que uma hipótese responda na íntegra à pergunta de partida. *“A hipótese é, frequentemente, apenas uma resposta parcial ao problema posto. Daí a utilidade de conjugar vários conceitos e hipóteses para cobrir os diversos aspectos do problema. Este conjunto de conceitos e de hipóteses logicamente articulados entre si constitui, portanto o modelo de análise.”* (QUIVY, Raymond; CAMPEHOUT, Luc Van; 1998, p.139).

No entanto, é importante ter em conta que as hipóteses serão provisórias, pois podem ser aferidas ou refutadas com o desenvolvimento da investigação, orientando nesse sentido o planeamento dos procedimentos metodológicos necessários à execução da pesquisa.

Com base no modelo anteriormente exposto, foram testadas as seguintes hipóteses:

- 1- O vínculo contratual é um factor importante para a satisfação no trabalho.
- 2- O conhecimento do feedback é um factor importante para o desempenho do colaborador.

## **3.2 A Metodologia**

O presente estudo tem fundamentalmente um carácter exploratório e tende a desenvolver-se num contexto que está em constante mutação, e como tal é de capital importância descobrir as percepções dos indivíduos sobre a satisfação no trabalho.

Assim sendo, procurou-se determinar tendências, identificar relações significativas entre as variáveis (tipo de contrato, clima organizacional e satisfação no trabalho), a fim de se poder dar um contributo para investigações futuras.

### **3.2.1 Delimitação do objecto**

Tendo em conta o objectivo inicial da investigação, a selecção do objecto de estudo em primeiro lugar, deveu-se à minha experiência profissional e também ao facto de viver diariamente as angústias da instabilidade do trabalho num ambiente bastante hostil e competitivo.

O estudo é efectuado numa Seguradora – Ramo Saúde que faz parte de um dos grupos económicos mais fortes em Portugal. A empresa está dividida em vários departamentos, mas no entanto a incidência do estudo é ao nível do *Call Center* porque é aí que se encontram o maior número de funcionários que estão em regime de Contrato de Temporário.

## **3.3 A amostra**

O universo é constituído por cento e vinte indivíduos, provenientes de duas empresas distintas.

A Empresa A - Caracteriza-se por ser uma Seguradora – Ramo Saúde cujo contacto com o cliente é feito via *Call Center*. Desenvolve a sua principal actividade através de uma equipa aproximadamente de noventa e nove elementos distribuídos por departamentos distintos, são elementos contratados a partir de uma empresa de Trabalho Temporário.

A Empresa B- Caracteriza-se por ser uma empresa relacionada com a banca. Foi escolhido um departamento específicos, cujos os vinte e um elementos são exclusivamente efectivos.

Com estes dois mundos diferentes de trabalho pretende-se aflorar se o Vínculo Contratual é efectivamente determinante para a satisfação no trabalho.

## **3.4 Instrumento aplicado**

### **3.4.1 O Inquérito por Questionário**

O questionário final resulta de uma revisão pela empresa, que prejudicou nalguma medida a relação entre hipóteses e perguntas no questionário. A forma como algumas questões tiveram de ser redigidas fez com que o seu objectivo principal se perdesse, mas convém recordar que, se a mesma não fosse redigida da forma aprovada, o Inquérito por Questionário não poderia ser levado a cabo.

Face a estas condicionantes, sujeitei-me às condições impostas, sabendo desde logo que a qualidade dos resultados obtidos iria ser prejudicada. Assim, perante a situação actual, vivida no *Call Center* desde a mudança da empresa de *Outsourcing*, aos chefes directos, optei pela aplicação do Inquérito por

Questionário, afim dos comunicadores não se sentirem coagidos em responder às perguntas de forma livre e espontânea. O tratamento estatístico da informação obtida através do Inquérito por Questionário vai ser desenvolvido por aplicação do programa SPSS – Statistical Package of Social Sciences.

#### **4. Limitações do Estudo**

O presente estudo apresenta várias limitações, começando pelo próprio tema em si, no que respeita ao vínculo contratual é extremamente difícil de encontrar bibliografia sobre o assunto, apesar de ser algo que é utilizado em todas as transacções comerciais e o contrato de trabalho não é excepção.

A falta de bibliografia revelou ser um factor condicionante com muito peso para a realização deste trabalho exploratório. Requereu uma leitura vastíssima nas mais diversas áreas na tentativa de um fio condutor que por vezes não surgiu, culminando assim num resumo vasto sobre o assunto.

Por outro lado, outros constrangimentos surgiram nomeadamente com o Inquérito por Questionário que sofreu várias alterações obrigadas pela Gestão de Centro de Contacto. Quero dizer com isto que todas as questões colocadas, a forma como foram redigidas e apresentadas foram alvo de análise e de rectificação várias vezes por parte da Gestão de Centro de Contacto que no fundo condicionou a aplicação do Inquérito por Questionário de forma livre e espontânea.

Um outro factor condicionador da aplicação do Inquérito por Questionário foi o modo como teve de ser aplicado, o colaborador tinha de fazer o preenchimento do mesmo no seu lugar estando ao mesmo tempo a realizar outras tarefas, significa que as respostas aferidas podem ter sido dadas sem qualquer tipo de reflexão.

Uma outra limitação do estudo, a própria amostra apesar de serem dois grupos distintos (Efectivos/Prazo), para que os dados pudessem ser explorados convenientemente ambas as amostras deveriam ter a mesma dimensão e tal não aconteceu. Face aos resultados apurados serem tão insignificantes não permitiu a aplicação de vários testes que poderiam ser enriquecedores para o trabalho.

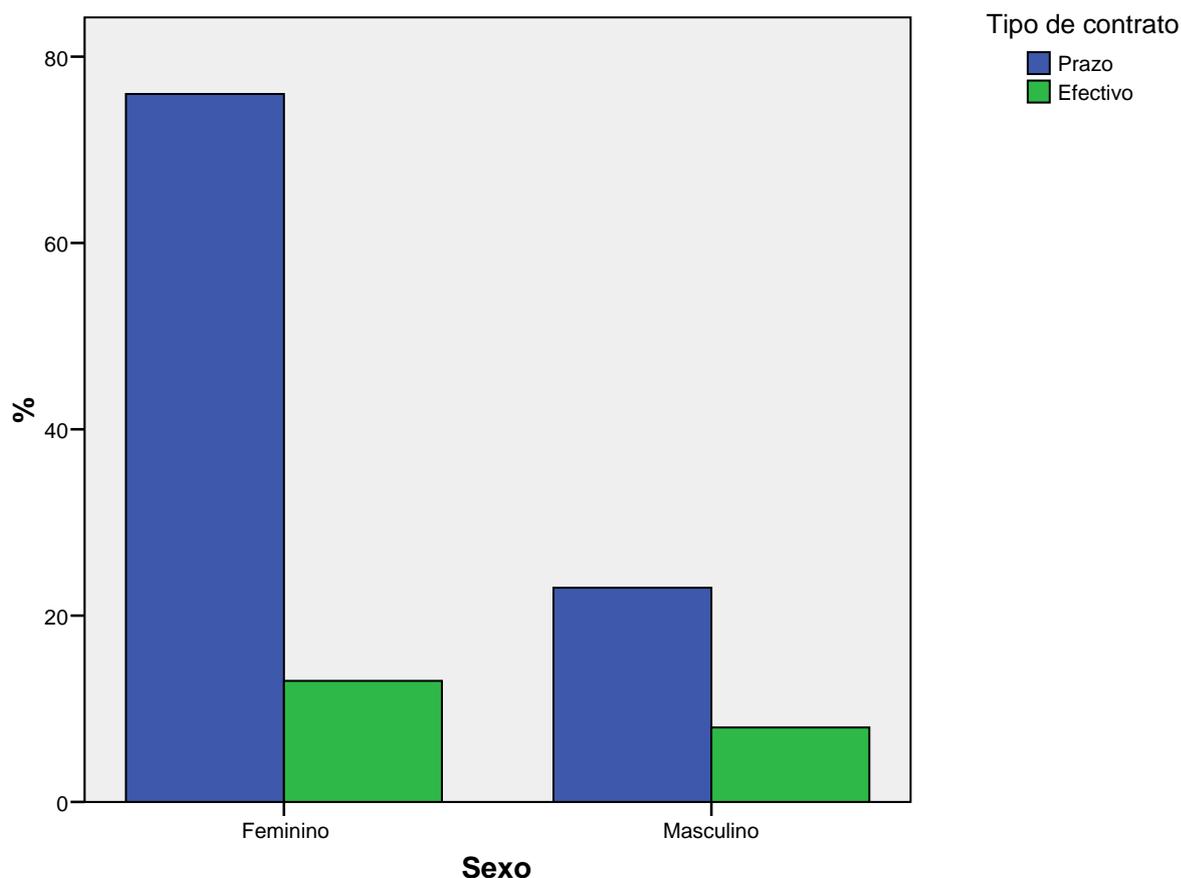
Para finalizar, constatou-se também que a própria aplicação do Inquérito por Questionário revelou-se insuficiente e que o mesmo deveria ser completado com Entrevistas Semi-Directivas, no entanto as mesmas não foram autorizadas pela Gestão de Centro de Contacto.

## 5. Resultados gerais obtidos.

Importa referir antes de mais, que como se trata de um trabalho exploratório não se deve criar grandes expectativas relativamente aos dados adquiridos, em primeiro lugar pela dimensão da própria amostra e também pelas condicionantes apresentadas para a aplicação do Inquérito por Questionário (Anexo I). Os resultados certamente que poderiam ser outros, logo à partida se o número de inquiridos referente aos “Efectivos” e aos elementos que trabalham em “*Call Center*” fossem os mesmos e se todas as questões pudessem ser tratadas estatisticamente.

Todavia, quanto à Caracterização Social dos Inquiridos a distribuição da amostra comportou-se do seguinte modo: 73,6% dos inquiridos são elementos do sexo feminino enquanto que os restantes 25,6% são elementos do sexo masculino. No entanto, ao fazer-se o cruzamento de dados, tal como foi dito em momento oportuno no que respeita ao Emprego por Trabalho Temporário verifica-se que os elementos do sexo feminino (76 indivíduos) estão em maioria face aos elementos do sexo masculino (23 indivíduos).

**Gráfico 2 Distribuição dos Inquiridos por Sexo e Categoria Vínculo.**



Quanto à Caracterização Social dos Inquiridos referente aos Empregados por ETT (elementos que trabalham em “*Call Center*”) é importante referir que a identificação de recursos aptos para um bom desempenho num *Call Center* tem particularidades que devem ser consideradas. Para além dos requisitos de comunicação oral e escrita implícitos a funções onde a qualidade da comunicação determina grande parte da satisfação dos clientes utilizadores do serviço, é também importante assegurar que os recursos seleccionados apresentam potencial para trabalhar sob pressão, disponibilidade para horários de trabalho rotativos, facilidade para lidar com ferramentas informáticas, capacidade para apreender rapidamente novos conceitos/ procedimentos e potencial para liderar equipas se ambicionarem evoluir para funções de supervisão.

No que respeita ao nível de Habilitações Concluídas, confirma-se mais uma vez e de acordo com a literatura existente que os “Empregados por Empresa de Trabalho Temporário” na maior parte dos casos ou concluíram o Ensino Secundário ou mesmo a Licenciatura, daí que também a própria distribuição de idades destes elementos centra -se entre os 25 e os 34 anos.

**Tabela 3 Distribuição dos Inquiridos por Nível de Habilitações Concluídas e Categoria Vínculo.**

		Categoria vinculo		Total
		Empregado onde desempenha a função	Empregado por ETT	
Nível de Habilitações concluídas	Ensino Secundário	8	61	69
	Bacharelato	1	5	6
	Licenciatura	6	28	34
	Pós- Graduação	5	5	10
	Mestrado	1	0	1
Total		21	99	120

Quanto ao tempo na empresa verifica-se que os “Efectivos” são os que estão a mais tempo na empresa “Mais de 3 anos”, enquanto os “Empregados por ETT” são aqueles que estão há menos tempo na empresa, oscila entre os “Menos de 3 meses” e “Entre 3 meses e 3 anos”. Esta situação é recorrente, no sentido em que muitos consideram que os Empregos pelas Empresas de Trabalho Temporário são considerados “Empregos Trampolim.”

**Tabela 4 Distribuição dos Inquiridos por Categoria Vinculo e tempo na empresa.**

		Tempo na empresa			Total
		Menos de 6 meses	Entre 6 meses e 3 anos	Mais de 3 anos	
Categoria vinculo	Empregado onde desempenha a função	0	0	21	21
	Empregado por ETT	32	61	6	99
Total		32	61	27	120

Por outro lado, consideramos importante tentar perceber qual a distribuição dos inquiridos pelos respectivos departamentos. Pelos dados apurados, verifica-se que a distribuição não é assimétrica. A distribuição dos inquiridos não é aleatória, tem em conta o perfil do colaborador e as necessidades inerentes a cada departamento ( a categoria profissional, o tipo de tarefa inerente a cada departamento, o volume de trabalho).

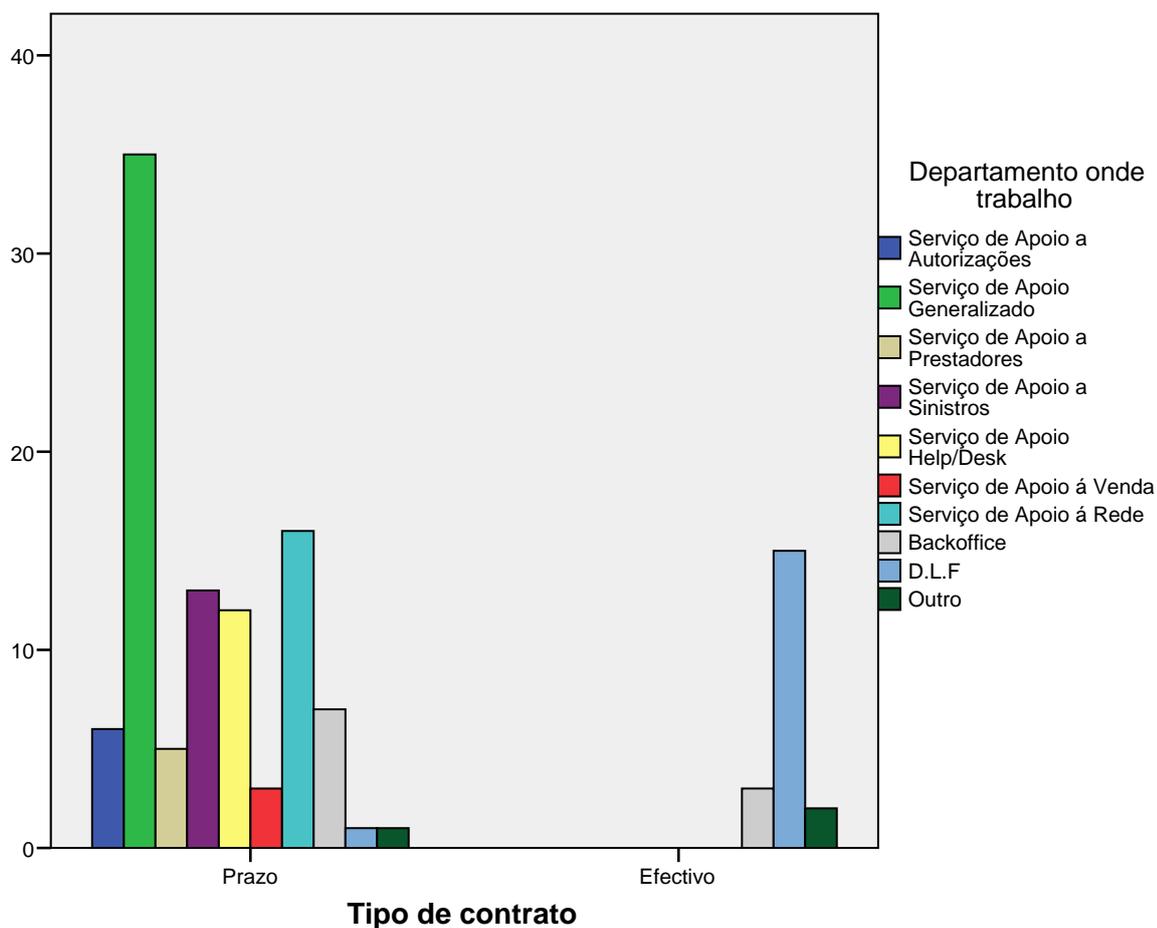
Quanto à distribuição dos inquiridos “Prazo” verifica-se que o Serviço de Apoio Generalizado é o departamento ao nível do *Call Center* que tem mais elementos. Esta situação deve-se precisamente ao facto do SAG ser o departamento onde volume de trabalho é maior, no sentido em que são prestados todo o tipo de informações generalizadas desde : condições das apólices, coberturas, capitais, autorizações entre outras.

**Tabela 5 Distribuição dos Inquiridos por Categoria Vinculo e por Departamento onde trabalha.<sup>2</sup>**

		Departamento onde trabalho										Total
		SAA	SAG	SAPS	SAS	SHD	SAV	SAR	BO	D.L.F	Outro	
Tipo de contrato	Prazo	6	35	5	13	12	3	16	7	1	1	99
	Efectivo	0	0	0	0	0	0	0	3	15	2	20
Total		6	35	5	13	12	3	16	10	16	3	119

<sup>2</sup> As iniciais dos departamentos significam o seguinte: SAA – Serviço de Apoio a Autorizações; SAG – Serviço de Apoio Generalizado; SAPS – Serviço de Apoio a Prestadores; SAS – Serviço de Apoio a Sinistros; SHD – Serviço de Apoio a Help/Desk; SAR – Serviço de Apoio a Rede; BO – Backoffice ; DLF – Departamento de Leasing e Factoring.

**Gráfico 3 Distribuição dos Inquiridos face à Categoria Vinculo e o Departamento onde trabalham.**



Face aos resultados apurados sai reforçada a ideia de que o *Call Center* é um emprego de passagem, na medida em que os trabalhadores ao permanecerem mais tempo no emprego, as suas expectativas em relação a oportunidades de promoção, trabalho interessante, oportunidade de aprender no trabalho e reconhecimento dos méritos influenciam a sua percepção sobre o papel que desempenham no trabalho e reforçam a tendência a que deixam o emprego, facto que aumenta a rotatividade voluntária.

Denota-se uma maior rotatividade de emprego e já quase ninguém, seja colaborador ou entidade patronal, vê a entrada de um novo profissional como uma relação para durar toda a vida. Tal como os dados reflectem, a grande maioria dos colaboradores são jovens acabam de terminarem os estudos, estão à procura do primeiro emprego, que estão em inicio de vida profissional.

**Tabela 6 Distribuição dos Inquiridos por Categoria Vinculo e por Grupo Etário**

		Grupos Etários				Total
		18-24	25-34	35-44	45-54	
Categoria vinculo	Empregado onde desempenha a função	0	7	6	6	19
	Empregado por ETT	24	70	3	0	97
Total		24	77	9	6	116

O Inquérito por Questionário foi realizado no sentido de tentarmos perceber se o vinculo contratual é determinante ou não para a satisfação no trabalho, face ao exposto ao longo do inquérito foram levantadas algumas questões com o intuito de podermos reflectir o corpo teórico deste trabalho.

Assim sendo, começou-se por tentar perceber qual a razão/razões porque o inquirido está a trabalhar com o seu actual contrato de trabalho. Face à multiplicidade de opções apresentadas, a opção que maior expressividade teve em como resposta positiva foi a Hora/Semana.

Não nos esquecendo que estamos a referir a percentagens apuradas referente aos dois grupos inquiridos, os efectivos e os a prazo. Este valor apurado de 43% não é de estranhar pelo facto dos colaboradores a Prazo terem a opção de trabalharem em full-time ou em part-time.

**Tabela 7 Percentagem de respostas positivas apuradas quanto às apreciações das razões por estar a trabalhar com o actual contrato de trabalho<sup>3</sup>**

Respostas apuradas	L. Geográfica	H/Semana	Remuneração	Única opção	Exp. Profissional	Flexibilidade	Factor Idade	Tipo de trabalho
Não	63,6%	54,5%	61,2%	69,4%	75,2%	81,8%	95%	82,6%
Sim	33,9%	43%	36,4%	28,1%	22,3%	15,7%	2,5%	14,9%

[ Nota: A escala aplicada é uma escala de dois pontos que é compreendida entre 0= Não e 1= Sim]

Outras questões foram levantadas no sentido de se tentar perceber qual a predisposição dos inquiridos em mudar de vinculo contratual. Face à questão levantada: *Se tivesse oportunidade de exercer um trabalho com outro tipo de vínculo contratual, optaria por manter o vínculo que tem agora?* Verifica-se que 73 dos inquiridos “Empregado por ETT” respondem que não optariam por manter o vínculo que tem actualmente.

<sup>3</sup> No que respeita aos dados apurados, referente às razões pelas quais os inquiridos encontram-se a trabalhar com o actual contrato de trabalho os mesmos encontram-se no anexo II

Estes dados podem ser interpretados do seguinte modo, o Trabalho Temporário tal como foi descrito anteriormente é provisório, no sentido em que estamos a referir a uma população jovem que ou está a concluir os estudos ou então estão à procura do primeiro emprego e assim estão ocupadas, “vão ganhado alguns trocos”, alguma experiência profissional, em vez de estarem desempregadas

**Tabela 8 Respostas dos Inquiridos face à alteração de trabalho tendo em conta o vínculo contratual que detêm actualmente.**

		Face a outra oportunidade optaria por manter o vínculo?		Total
		Sim	Não	
Categoria vínculo	Empregado onde desempenha a função	16	3	19
	Empregado por ETT	26	73	99
Total		42	76	118

Mais uma vez reforço a ideia de que, face às dificuldades para a aplicação do Inquérito por Questionário e em grande parte devido à forma como as questões tiveram de ser colocadas, os resultados quanto à razões para alterar ou não de vínculo contratual serão analisados posteriormente (ver capítulo da Discussão do conjunto de dados recolhidos)

Quanto à avaliação global referente à Satisfação no Trabalho foi também elaborado um conjunto de afirmações utilizando também uma escala de Lickert de 5 pontos, desde o *Extremamente Insatisfeito* até ao *Extremamente Satisfeito*.

No que respeita ao grau de satisfação verifica-se que o Apoio dado pelos colegas quer para o “Empregado onde trabalha” (média = 3,90) e “Empregado onde desempenha a função” (média= 3,92) é o aspecto que consideram mais importante para a manutenção no local de trabalho (ver tabela 9).

A explicação deve-se ao facto se a realidade do trabalho é partilhada pelos pares, ela pode conduzir a uma experiência colectiva. Esta constitui a base sobre a qual pode-se elaborar um sentido comum, uma compreensão comum da realidade. O reconhecimento/apoio dos pares traduz-se precisamente no reconhecimento realizado pelo outro que enfrenta as mesmas dificuldades do mundo real e do mundo do trabalho. Assim se existir espírito de equipa e de companheirismo desenvolvem-se mecanismos de protecção à dominação através de estratégias de defesa colectiva.

Um outro factor que tem uma expressividade interessante é o Apoio dado pelo chefe, com uma média de 3,56 nos Empregados por ETT. Esta é a relação mais importante num *Call Center*, quer para a satisfação no trabalho seja a mais elevada, quer para a obtenção dos resultados pretendidos na relação com o Cliente.

Deve ser fomentado – mas nunca forçado – um excelente relacionamento, que ultrapasse o âmbito estrito do trabalho. É aqui particularmente crítico o recrutamento dos Supervisores/Chefes de Equipa. Este deve ter autoridade natural entre os seus pares, idealmente recrutado entre os assistentes seniores. Os critérios para a selecção devem ser comunicados claramente a toda a equipa.

**Tabela 9 Respostas médias quanto ao grau de Satisfação relativamente a diferentes aspectos do seu trabalho.<sup>4</sup>**

Categoria vinculo	Amb. trabalho	Remu auferida	Tarefas desemp	Apoio pelo chefe	Apoio pelos colegas	Discurso utilizado	Autonomia nas tarefas	Condições físicas de trabalho	Feedback das tarefas realizadas	Promoção no trabalho	Funcionamento do departamento
Empregado onde trabalha	3,57	3,24	3,38	3,33	3,90	3,84	3,67	3,57	3,33	2,48	3,33
Empregado por ETT	3,69	2,19	2,90	3,56	3,92	3,21	2,81	2,41	2,98	1,87	2,79

[ Nota: A escala aplicada é uma escala de Lickert de 5 pontos que é compreendida entre 1- Extremamente Insatisfeito; 2- Insatisfeito; 3-Nem muito nem pouco satisfeito; 4- Satisfeito; 5- Extremamente Satisfeito]

Quanto ao grau de satisfação, consideramos importante recorrer à Análise de Componentes Principais (ACP) permite transformar um conjunto de variáveis originais, intercorrelacionadas, num novo conjunto de variáveis não correlacionadas, as componentes principais. Com a utilização da ACP o objectivo é verificar se existe um pequeno número das primeiras componentes principais que seja responsável por explicar uma proporção elevada da variação total associada ao conjunto original. Assim sendo foram extraídas as seguintes Componentes Principais

**Tabela 10 Tabelas das Componentes Principais referente às categorias da Satisfação no Trabalho.<sup>5</sup>**

**Communalities**

	Initial	Extraction
Ambiente de trabalho	1,000	,418
Remuneração auferida	1,000	,546
Tarefas desempenhadas	1,000	,543
Apoio dado pelo chefe	1,000	,744
Apoio dado pelos colegas	1,000	,699
Discurso utilizado	1,000	,697
Autonomia nas tarefas	1,000	,725
Condições físicas de trabalho	1,000	,779
Feedback das tarefas realizadas	1,000	,479
Promoção no trabalho	1,000	,598
Funcionamento do departamento	1,000	,659

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<sup>4</sup> Importa referir que os resultados totais apurados referente à questão acima indicada encontram-se para consulta no anexo III

<sup>5</sup> Os resultados apurados relativamente às Componentes Principais encontram-se para consulta no anexo III

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Condições físicas de trabalho	,843	,262
Autonomia nas tarefas	,836	,161
Promoção no trabalho	,773	-,015
Remuneração auferida	,736	,063
Discurso utilizado	,729	,407
Funcionamento do departamento	,683	,439
Tarefas desempenhadas	,682	,278
Feedback das tarefas realizadas	,612	,324
Apoio dado pelo chefe	,193	,841
Apoio dado pelos colegas	,032	,835
Ambiente de trabalho	,291	,578

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	,873	,488
2	-,488	,873

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Face aos resultados apurados, destacam-se duas grandes categorias, por um lado a categoria organizacional, onde se encontram as categorias referentes à própria tarefa em si, toda a sua envolvência: o clima organizacional como é que o *Call Center* se organiza, como funciona. Por outro lado, encontra-se também a categoria relacional, os contactos estabelecidos entre os colaboradores e a chefia, com os seus pares e também o ambiente trabalho se é estável ou não e que contribui para a manutenção dos colaboradores no *Call Center*.

Após a análise das componentes principais, consideramos importante aprofundarmos a importância destes dois índices que foram criados. Assim sendo, tendo em conta as nossas variáveis, tentamos perceber se existe uma relação forte ou fraca com os índices por nós criados.

Começamos por explorar se com a variável Sexo se estabelece uma relação forte ou fraca com os Índices Organizacional e Relacional. A ideia subjacente é que normalmente os elementos do sexo Feminino são mais emotivos e vivem mais os problemas do trabalho enquanto que os elementos do sexo Masculino caracterizam-se por serem mais racionais. Face aos resultados apurados verifica-se que não existe uma relação de causa -efeito ente ambos.

**Tabela 11 Apuramento das médias tendo em conta as componentes principais e a variável Sexo.**

Sexo		REGR factor score 1 for analysis 4	REGR factor score 2 for analysis 4
Feminino	Mean	,0069194	,0357020
	N	88	88
	Std. Deviation	,95410771	1,00948483
Masculino	Mean	-,0209967	-,1083371
	N	29	29
	Std. Deviation	1,14618980	,97996491
Total	Mean	,0000000	,0000000
	N	117	117
	Std. Deviation	1,00000000	1,00000000

**Measures of Association**

	Eta	Eta Squared
REGR factor score 1 for analysis 4 * Sexo	,012	,000
REGR factor score 2 for analysis 4 * Sexo	,062	,004

**ANOVA Table**

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 4 * Sexo	Between Groups	(Combined)		,017	1	,017	,017	,897
	Within Groups			115,983	115	1,009		
	Total			116,000	116			
REGR factor score 2 for analysis 4 * Sexo	Between Groups	(Combined)		,453	1	,453	,450	,503
	Within Groups			115,547	115	1,005		
	Total			116,000	116			

Através do Teste ANOVA verifica-se que não existe significância entre a variável Sexo e os Índices Organizacional e Relacional. O valor da significância com um factor é de (Sig = ,897) e com dois factores é de (Sig = ,503).

No que respeita a variável Categoria Vínculo (entenda-se Empregado onde desempenha a função e Empregado por ETT), eis que os valores apurados tomam outra dimensão. Com os dados apurados podemos estabelecer uma relação forte entre a variável Categoria Vínculo e os índices Organizacional e Relacional. (ver tabela 12).

Os dados apurados são expectáveis, no sentido em as relações dos colaboradores Efectivos e os colaboradores a Prazo (Empregados por ETT) estabelecem com a entidade patronal são diferentes. Por um lado, os Efectivos lidam diariamente com a sua Chefia, estão num espaço que pertence à empresa, estabelecem relações diárias com quem trabalham. Por outro lado, os colaboradores a Prazo estão alocados em instalações que não pertencem à sua entidade patronal, denotam uma maior distanciamento no que respeita às pessoas com quem trabalham directamente.

Tendo em conta que, no caso dos Empregados por ETT que trabalham numa situação muito específica de *Call Center* e que o Apoio dado pelo Chefe e pelos colegas é preponderante para a continuidade dos colaboradores nesse projecto. De um modo geral, os colaboradores que trabalham em *Call Center* são pessoas jovens, sem muita experiência de vida profissional. Esperar que estas pessoas, que estão a iniciar a sua vida profissional, estejam devidamente preparadas para enfrentarem certas situações é utopia.

É preciso sim prepará-las e acompanhá-las, criando espaços permanentes de discussão das experiências, de desabafo, de partilha, de análise de resultados. Enfim, é preciso criar nas empresas uma verdadeira cultura de aprendizagem, onde estes colaboradores possam desenvolver as suas competências emocionais.

Assim, a construção de uma equipa estável e produtiva passa muito pela aposta que a Empresa está disposta a fazer nos seus colaboradores. Se a empresa quer realmente uma equipa estável, com uma elevada performance e satisfação tem de envolver os seus colaboradores, dar-lhes boas condições contratuais, proporcionar-lhes treino e desenvolvimento permanente, definir objectivos claros e

alcançáveis e, mais importante dar-lhes a possibilidade efectiva de serem integrados nos seus quadros e desenvolverem uma carreira dentro da Empresa.

**Tabela 12 Apuramento das médias tendo em conta as componentes principais e a variável Categoria Vínculo**

Categoria vinculo		REGR factor score 1 for analysis 4	REGR factor score 2 for analysis 4
Empregado onde desempenha a função	Mean	,7841263	-,2438106
	N	19	19
	Std. Deviation	,66870973	,57782573
Empregado por ETT	Mean	-,1520245	,0472694
	N	98	98
	Std. Deviation	,98443424	1,05830888
Total	Mean	,0000000	,0000000
	N	117	117
	Std. Deviation	1,0000000	1,0000000

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 4 * Categoria vinculo	Between Groups (Combined)		13,947	1	13,947	15,717	,000
	Within Groups		102,053	115	,887		
	Total		116,000	116			
REGR factor score 2 for analysis 4 * Categoria vinculo	Between Groups (Combined)		1,348	1	1,348	1,352	,247
	Within Groups		114,652	115	,997		
	Total		116,000	116			

Face a todos estes dados apurados, podemos concluir que o Índice Relacional é aquele que maior peso tem, no sentido em que é nele que se centram as emoções, as vivências, é onde se estabelecem as relações com a Chefia e os seus pares (ver tabela 13).

**Tabela 13 Apuramento das médias tendo em conta a variável Sexo e a Categoria Vínculo com os Índices Organizacional e Relacional.**

**Indic\_Org Indic\_Rel \* Sexo**

Sexo		Indic_Org	Indic_Rel	IVP1_1_rc2
Feminino	Mean	2,7821	3,7697	3,6966
	N	89	89	89
	Std. Deviation	,89254	,96547	1,07031
Masculino	Mean	2,7344	3,5645	3,5806
	N	31	31	31
	Std. Deviation	1,02021	,90131	1,25895
Total	Mean	2,7698	3,7167	3,6667
	N	120	120	120
	Std. Deviation	,92300	,94986	1,11772

**Indic\_Org Indic\_Rel \* Categoria vinculo**

Categoria vinculo		Indic_Org	Indic_Rel	IVP1_1_rc2
Empregado onde desempenha a função	Mean	3,3461	3,6190	3,5714
	N	21	21	21
	Std. Deviation	,55574	,56800	,81064
Empregado por ETT	Mean	2,6475	3,7374	3,6869
	N	99	99	99
	Std. Deviation	,94085	1,01354	1,17496
Total	Mean	2,7698	3,7167	3,6667
	N	120	120	120
	Std. Deviation	,92300	,94986	1,11772

Em suma, esta agregação de categorias vai ao encontro da Teoria dos Dois Factores de Frederick Herzberg que constatou que os indivíduos, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras, e passam a dar mais importância a factores como estima e auto-realização.

Uma outra pergunta do questionário tentou perceber qual o grau de concordância/discordância relativamente a umas afirmações utilizando também neste caso uma Escala de Lickert de 5 pontos desde o *Discordo Inteiramente* a *Concordo Inteiramente*.

Quanto às questões levantadas verifica-se que os “Empregados por ETT” são aqueles que estão mais predispostos a mudar de trabalho, em primeiro lugar pelo desgaste físico e psicológico do atendimento que ao fim de algum de tempo os colaboradores começam a manifestar, por outro lado, só não deixam o trabalho de imediato devido à situação económica actual não ser favorável.

**Tabela 14 Respostas médias face ao grau de concordância/discordância relativamente às questões levantadas: deixar o emprego; situação económica actual; tarefa monótona e desgastante e fazer um trabalho diferente<sup>6</sup>**

Categoria Vínculo	Deixar o emprego	Situação económica actual	Tarefa monótona e desgastante	Fazer um trabalho diferente
Empregado onde trabalha	3,33	2,95	3,24	3,86
Empregado por ETT	3,87	3,88	3,83	4,46

[ Nota: A escala aplicada é uma escala de Lickert de 5 pontos que é compreendida entre 1= discordo inteiramente; 2= discordo; 3= nem discordo nem concordo; 4= concordo e 5= concordo inteiramente]

No que respeita aos resultados apurados, os mesmos são reveladores que os “Empregados por ETT” são os mais predispostos a mudar de emprego (média=3,87) por um lado pela instabilidade do trabalho temporário e pelo facto da organização do trabalho em ambiente de *Call Center* é a valorização excessiva da quantidade de chamadas que são atendidas diariamente pelos colaboradores.

Constata-se que o *Call Center* é uma organização paradoxal que fixa normas rígidas, e os seus controles diários desconsideram uma série de factores que interferem na execução da tarefa, dificultando o seu cumprimento no tempo determinado pela empresa.

O facto de a “Tarefa ser monótona e desgastante” contribui em muito para o descontentamento, no sentido em que durante o dia de trabalho, o colaborador repete a mesma tarefa e tem o mesmo discurso durante horas a fio. Este desgaste físico e mental destaca-se a olhos vistos e como tal o dia-a-dia torna-se um verdadeiro tormento, o desespero é tanto que leva muitos colaboradores a situações de desespero por um trabalho diferente em caso extremos leva a depressões e a constantes baixas psicológicas.

<sup>6</sup> Os resultados totais apurados referentes à questão acima indicada encontram-se para consulta no anexo III.

### **5.1 Resultados obtidos referente aos Empregados por ETT quanto ao conhecimento do Provedor do Trabalhador Temporário e das Acções de Formação.**

Associado ao Trabalho Temporário, Portugal é um dos países da União Europeia que tem um Provedor do Trabalhador Temporário . A figura do Provedor do Trabalhador Temporário “é um órgão independente da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego e tem como função principal a divulgação, defesa e promoção dos direitos e dos interesses legítimos dos trabalhadores cedidos temporariamente para ocupação por utilizadores, bem como a colaboração com as autoridades públicas e as empresas na dignificação e boa regulação do sector do trabalho temporário.” (<http://www.provedortt.org/statuteprovedor.aspx>)

Quando questionados sobre se “Tem conhecimento que existe um Provedor do Trabalhador Temporário?”, os resultados obtidos revelam que 66,9% dos inquiridos não tem conhecimento da figura do Provedor do Trabalhador Temporário e que só 14% é que conhecem. Quanto à origem do seu conhecimento são os mais variados: Internet, Faculdade/Curso, Comunicação Social, Empresa de Trabalho Temporário e Partido Político (Anexo IV).

Um outro aspecto importante que foi também reflectido no Inquérito por Questionário foi a questão da avaliação e também da frequência de acções de formação. Verifica-se e não de estranhar que “os Empregados por ETT” sejam avaliados com mais frequência porque estão sujeitos a uma maior pressão sobre a avaliação, no sentido em que as suas chamadas são monitorizadas e o seu vencimento varia conforme a avaliação obtida.

Por outro lado, no que respeita as Acções de Formação há um investimento inicial em sala; no entanto com o decorrer do tempo são feitas esporadicamente “acções de formação de reciclagens” onde são aperfeiçoadas algumas técnicas de comunicação, entre outros. No entanto, não é situação recorrente fazer-se acções de formação, porque custam dinheiro e o tempo que os colaboradores podem disponibilizar é em exclusivo para o atendimento das chamadas.

### Considerações Finais

Tendo em conta os objectivos propostos para este trabalho exploratório, a análise incidiu sobre os resultados apurados através do Inquérito por Questionário, significa que os dados vão ao encontro do que era expectável, isto é, os “Efectivos” são aqueles que são mais satisfeitos face às características do trabalho e do contrato de trabalho celebrado enquanto que os “Empregados por ETT” são aqueles que fazem de tudo para saírem da situação que estão actualmente.

Os resultados do presente trabalho encontram-se limitados pelos seus próprios objectivos e pela metodologia adoptada: face aos resultados obtidos, os inquiridos encontram-se em maioria satisfeitos com o trabalho independentemente, do vínculo contratual apesar de ser inconclusiva.

Este resultado surpreendente deve-se também às circunstâncias em que o trabalho foi realizado, neste momento Portugal atravessa uma grave crise económica e social e o que importa neste momento, apesar de se considerar que o trabalho é monótono e desgastante é ter emprego, para poder pagar as contas ao final do mês. É esse o mote adoptado.

No que respeita ao Vínculo Contratual muito há por explorar, a adaptação da sociedade às novas formas de trabalho que emergem todos os dias como os *Call Centers*, o próprio conceito alterou, a passagem da dita sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.

Quanto aos efeitos do trabalho temporário, as mesmas contribuem para a pulverização dos espaços de interacção social, o recuo do sindicalismo, a falta de concretização das ideias de participação e o surgimento de formas anónimas e irregulares de conflitos.

Relativamente à Legislação do Trabalho, nomeadamente a do Trabalho Temporário, tem um longo caminho a percorrer. Por um lado o Legislador que tem de apurar a Constitucionalidade do processo, por outro apresentam-se as Empresas de Trabalho Temporário, a Empresa Cliente que defende os seus direitos tendo como mote a obtenção de custos a baixos custos, e por fim, e não menos importante o colaborador que tenta arranjar trabalho para sobreviver.

Considero que o principal aspecto inovador deste estudo tenha consistido no levantamento de futuras pistas de investigação e potencialmente no auxílio de projectos que divulguem o “Vínculo Contratual” como pilar do trabalho neste caso em concreto em ambiente de *Call Center*, uma nova realidade que até há pouco tempo era inexistente.

Por outro lado, estou consciente de que esta investigação não esgota todos os ângulos de conhecimento desta realidade, sendo importante a inclusão de diferentes olhares multidisciplinares que complementem e acrescentem contributos científicos pertinentes.

Tratando-se de um assunto tão delicado, estou ciente de que há um longo caminho a ser trilhado, nomeadamente em contexto institucional, começando na Assembleia da República, os Partidos Políticos, os Sindicatos, a cooperação do Instituto de Emprego e Formação Profissional, das Empresas de Trabalho Temporário, no entanto é necessário definir estratégias convergentes para a mudança, algo que provoca sempre resistência.

Quanto aos *Call Centers* muito há por explorar, no entanto é importante que todas as entidades referidas anteriormente tenham a consciência de que a actividade em *Call Center* é um Emprego Trampolim, o que

pode ser confirmado pelo facto de quanto maior o tempo de permanência no emprego, maior a insatisfação com o mesmo, motivando assim o afastamento voluntário do trabalhador, quando ela se qualifica ou encontra emprego melhor, daí se verificar que a população é maioritariamente jovem.

Quando os colaboradores começam a demonstrar alguma insatisfação com o emprego, esse é associada a uma condição específica objectiva de emprego sabidamente não muito boa, e ao perfil de um colaborador jovem e em formação, pode-se averiguar que o emprego em *Call Center* tende-se a caracterizar, de facto, como ocupação (daí as modalidades de full-time ou part-time) ou emprego de passagem, ou seja, um emprego trampolim para suprir uma situação que o próprio empregado considera como transitória.

Um outro aspecto importante é a identidade profissional. Parece frágil argumentar acerca de uma identidade provisória ou transitória do colaborador em *Call Center*, pois os mesmos não reconhecem essa identidade “o vulgo vestir a camisola” e buscam tais empregos convencidos disso.

Significa que a identidade organizacional é vista como sendo a forma mais relevante de ligação entre o empregado e a organização, desempenhando funções essenciais, não apenas para a organização mas também para o indivíduo. A identidade organizacional é uma forma específica de identificação social, na qual o indivíduo se auto-define em termos de membro na organização em particular.

No caso dos comunicadores/ colaboradores que trabalham através da Empresa de Trabalho Temporário, só podemos dizer que um indivíduo se identifica com a organização onde trabalha se tiver consciência que faz parte da organização, se associada a essa consciência o indivíduo tiver emoções positivas e se essa pertença organizacional forem centrais/importantes para o indivíduo e para a sua auto-definição enquanto pessoa.

A identidade organizacional é um constructo substancial para se compreender a identidade dos sujeitos e para se explicar as atitudes e comportamentos que estes têm em contexto laboral. A identidade organizacional pode ser definida como uma forma de vínculo psicológico que ocorre quando os membros da organização se auto-definem em termos de pertença organizacional e adoptam as características definidoras desta como características definidoras deles próprios.

Assim, podemos dizer que o colaborador fica ligado à organização quando incorpora as características atribuídas à mesma no seu auto-conceito e encontra-se fortemente identificado com a mesma quando a sua identidade, como membro da organização, é realçada em relação às demais.

Sendo a identidade organizacional um constructo multidimensional, para que o indivíduo se identifique é então essencial que este tenha consciência de que é parte integrante da organização (dimensão cognitiva), que confira significados emocionais positivos a essa mesma pertença (dimensão emocional) e que valorize e considere central para a sua própria auto-definição como pessoa (dimensão avaliativa).

Um outro ponto a reter é que a satisfação no trabalho é multidimensional, sendo um vínculo afectivo positivo resultante de satisfações adquiridas em cinco domínios específicos: no relacionamento com chefias, colegas de trabalho, com o salário, com oportunidades de promoção e pela satisfação com tarefas realizadas.

A satisfação no trabalho é o somatório da avaliação que os indivíduos fazem acerca do seu trabalho e da vida em geral, sendo definido como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho.

No que respeita ao feedback dado pela chefia/colegas é de capital importância para a permanência dos colaboradores nas suas tarefas. A sua ausência provoca um vazio, o sentimento de insignificante, que estar lá ou não é a mesma coisa; perde-se a identidade de ser “ o Manuel , o Joaquim ou a Joana”, e passa-se a ser um número, o colaborador que atende X chamadas por dia.

Não menos importante, a avaliação é um dos aspectos mais relevantes e ao mesmo tempo perturbadores e temidos pelos colaboradores. Uma boa avaliação significa “mais uns trocos ao final do mês”, mas uma má avaliação é um prenuncio de um ciclo desmotivante, desgastante e constrangedor para o colaborador, que em caso extremos leva a que este se demita.

Quanto à frequência de formação, a mesma também é importante. Por vezes, o que se verifica é falta de tempo e de dinheiro para que essas formações ocorrem. Significa que são necessários estímulos internos por parte da empresa para investir nos seus colaboradores, não basta somente as “formações de reciclagem”, mas uma actualização constante dos conteúdos face aos mercados existentes.

No caso da filiação sindical, não há interesse significativo por parte dos colaboradores em participar em mobilizações por melhorias nas condições de emprego, uma vez que, quanto mais tempo ficam nestes empregos, menos têm perspectivas profissionais nesta actividade.

Um outro aspecto importante a ter em consideração é o desconhecimento profundo do Provedor do Trabalhador Temporário, os resultados apurados demonstram. Este desconhecimento tem de ser combatido, que com efeito o Provedor pode ter um papel de mediador e de regulador quanto às questões do contrato, direitos e deveres. Para que o seu papel seja relevante, em primeiro lugar é necessário que o Provedor do Trabalhador Temporário passe a ser reconhecido como figura jurídica.

Assim, os *Call Centers* são empregos de passagem na medida em que ,as suas expectativas em relação a oportunidades de promoção , trabalho interessante, oportunidade de aprender no trabalho e reconhecimento dos méritos saem goradas e reforçam a tendência a que deixem o emprego, facto que aumenta a rotatividade voluntária no sector.

Num *Call Centers* , com a quantidade e diversidade de pessoas existentes, podemos identificar muitas necessidades e, como é óbvio, as organizações não conseguem satisfazê-las todas. Há que tentar satisfazer as necessidades mais comuns aos colaboradores e desenvolver iniciativas orientadas para a motivação global.

Quanto ao *Call Center* que foi objecto de estudo apesar de não ser representativo da realidade, eis as principais necessidades identificadas. Começamos pela estabilidade profissional, nada mais importante nos tempos que correm. Garantias da parte da ETT em manter os postos de trabalho, remunerações adequadas face às tarefas desempenhas e ao tipo de trabalho desempenhado.

Um outro aspecto importante a ter em conta, o relacionamento interpessoal: o bom relacionamento no local de trabalho é um grande factor motivacional. Todos temos necessidade que sejam reconhecidas as nossas capacidades, que nos sejam dadas oportunidades para as pôr em prática e ter boas perspectivas de evolução na carreira e de crescimento dentro da organização.

Quanto ao crescimento pessoal e intelectual, com a aquisição de novos conhecimentos, utilizar novas ferramentas, desempenhar tarefas diferentes e contribuir para o crescimento da organização, valorizando-se desta forma também como pessoa mais capaz e preparada para os desafios do dia-a-dia.

Tal como tive oportunidade de referir em tempo oportuno, os colaboradores do *Call Center* estão sujeitos diariamente a diversos tipos pressões, cumprir integralmente os objectivos diários propostos pela chefia. Deste modo, os colaborador devem conhecer claramente os objectivos do *Call Center* e saber os aspectos em que podem contribuir para o seu cumprimento, e devem ser definidos objectivos *Call Center*, dando-se o feedback respectivo e constante do grau de cumprimento desses objectivos.

Por outro lado, a criação de sistemas de incentivos individuais, isto é um complemento de remuneração que acompanhe sempre os aumentos de produtividade, evitando que esta diminua rapidamente, que se concentrem na motivação e não apenas na avaliação; que sejam do conhecimento de todos os colaboradores; baseados em objectivos tangíveis; que recompensem significativamente os melhores, que abranjam o maior número de colaboradores possível, recorrer à utilização de componentes não financeiras que beneficiem os colaboradores e outras pessoas indicadas por eles, visando melhorar a imagem exterior que as pessoas têm dos *Call Centers* mas criando também novos agentes motivadores exteriores à própria organização.

Para além dos incentivos individuais, a criação de sistemas de sistemas de incentivos de equipas que unam a equipa em torno de um objectivo; que façam com que os elementos com resultados mais baixos se superem e potenciem as suas capacidades; que incentivem à competição saudável e que sejam um forte investimento na solidez das equipas.

Um outro ponto a ter em consideração a criação de equipas estáveis e dinâmicas, isto é, fomentar o relacionamento interpessoal, aproxima os chefes dos seus colaboradores enquanto parte integrante da mesma equipa; incentiva a entreaajuda; permite aos colaboradores serem empreendedores na tentativa de melhorar os resultados; no fundo permite aprender com os erros dos outros.

Por último e não menos importante, os processos de conhecimento de funções: dar a conhecer aos colaboradores as funções de chefias, demonstrando que o chefe controla não para fiscalizar, mas porque tem um compromisso de assegurar que o padrão está a ser cumprido. O controlo é necessário, pois sem ele não podemos medir o avanço e saber se estamos no caminho certo.

Considero que atrair e motivar talentos em tempos de crise é algo que as empresas devem ver na perspectiva do retorno sobre o investimento e não apenas da rápida redução de custos, para que possam assegurar sucesso sustentável numa realidade ainda mais competitiva, o que só se consegue com os melhores. Isto significa um maior foco na optimização (e não mera redução) dos custos com os recursos humanos e uma maior atenção no valor que se pretende que esses recursos gerem.

Esta situação leva-me a seguinte reflexão: só acreditando nas pessoas é que se pode conduzi-las a dar o melhor de si. É disto que a empresa precisa: de capital humano criativo e talentoso, motivado e com soluções capazes de surpreenderem e de ajudar a combater o sentimento de impotência que se vive actualmente. Isto não se consegue se tivermos pessoas nas empresas com receio, desconfiadas, nas quais não acreditamos, exploradas e mal pagas.

Por outro lado, esta nova dinâmica de funcionamento das empresas, através da sociedade em rede, os negócios/transacções passaram em parte a ser feitos por um conjunto de empresas, somam-se recursos, fazem-se intercâmbios técnicos e complementares, sem que as empresas percam a sua independência.

Com a emergência das sociedades em rede, ganhou força a flexibilização do número de horas trabalhadas (full time/ part time) e também a flexibilização nos contratos de trabalho. As empresas recorrem ao

modelo de empresa flexível, isto é, adoptam uma estratégia que, consiste em, por um lado, empregar a tempo inteiro um núcleo estável de assalariados para a realização de actividades consideradas essenciais para o negócio e, por outro lado, constitui em periferia uma reserva de mão-de-obra “atípica”, a qual permite adaptar o uso do capital humano conforme a evolução das actividades económicas, estando sujeitas às flutuações do mercado externo.

Para que a empresa que se idealiza não passe de uma miragem, é possível que se concretize desde que haja vontade de quem é detentor do poder.

### Bibliografia

- ABRANTES, J. (2001) *Direito do Trabalho e cidadania. Trabalho e relações laborais.*, Edições Celta, Oeiras.
- ALCOBIA, Paulo (2001) *Influência das características da função e da justiça organizacional sobre a satisfação no trabalho*, Tese de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE, Lisboa.
- ALVES, Daniela Alves de (2005) *Flexibilização Espaço Temporal do Trabalho na Sociedade Informacional: o caso do teletrabalho.* Disponível em <[http://www.ufrgs.br/ppgsocio/working\\_paper.pdf](http://www.ufrgs.br/ppgsocio/working_paper.pdf)> Acesso em Outubro de 2009.
- AZEVEDO, M.C; CALDAS, M.P, (2003) *O Discurso Evolucionista e a Prática Involutiva: um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em Call Centers.* Encontro Anual da ANPAD, São Paulo, Brasil.
- BARGNARA, S (2000) *Towards Telework in Call Centers, Euro Telework, Call Center, in* <http://www.telework.mirti.org/bagnara.htm>
- BAUMAN, Zygmunt (2001) *A Modernidade Líquida*, Jorge Zahar, Rio de Janeiro, Brasil.
- BEATO, Ana Maria Lopes (2005) *Satisfação profissional dos técnicos de neurofisiologia e abandono da profissão*, Tese de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde, ISCTE, Lisboa.
- BECK, Ulrich (1992) – *Risk and Society: Towards a New Modernity*, Sage Publications, London.
- BECK, Ulrich (2000) *The Brave New World of Work*, Blackwell Publishes, Oxford.
- BERGAMINI, C.W (1973) *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa*, Atlas, São Paulo, Brasil.
- BIBBY, Andrew (2000) *Organising in financial call centres.* Discussion Paper, London, United Kingdom.
- BILHIM, João Abreu de Faria; Castro; Isabel Mota de (1997) *Comportamento Organizacional*, Universidade Aberta, Lisboa.
- BONO, Andrea del (2000) *Call Centers, el Trabajo del Futuro? Sociologia del Trabajo, N° 39 pp 3-31.*
- BORMAN, M (2006) *Applying multiple perspectives to the BPO decision: A case study of call centers in Australia*, Journal of Information Technology, N° 21 , pp.99-115
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony (1997) *Elementos de comportamento organizacional*, Edições Pioneira, São Paulo, Brasil.
- BROWN, Stanley A (2000) *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the world of e- Business*, Princewaterhouse e Coopers, John Wiley & Sons Canada Ltd, Canada.

- CAMARA, Pedro B da (2000) *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Biblioteca de Economia e Empresa, Publicações Dom Quixote.
- CAPUCHA, Luís Manuel Antunes (Coord.) (1998) *Grupos Desfavorecidos Face ao Emprego: Tipologias e Quadro Básico de Medidas Recomendáveis*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- CARVALHO, Helena (2008) *Análise Multivariada de Dados Qualitativos, Utilização da Análise de Correspondências Múltiplas com o SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.
- CASTANHEIRA, Lurdes (1999) *Serviço ao Cliente: implicações do contrato psicológico no desempenho profissional*, Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, ISCTE, Lisboa.
- CASTELLS, Manuel (2007) *A Sociedade em Rede : A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, 1º Volume, 3ª Edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- CAROCHINHO, José António Baião (1998) *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base no modelo de valores contrastantes*, Tese de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE, Lisboa.
- CERDEIRA, Maria da Conceição (Coord.) (2000) *Novas Modalidades de Emprego*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa.
- CHIAVENATO, Idalberto (1997) *Recursos Humanos*, Edições Alta, São Paulo, Brasil.
- CRISTOVAM, Maria Luísa (1989) *A participação dos trabalhadores na modernização da empresa*, Organizações e Trabalho, Lisboa.
- CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CARDOSO, Carlos Cabral (2005) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, HR Editora, Lisboa.
- DAMAS, João (2005) *Factores que determinam o Outsourcing de um sistema de informação: justificação usando o AHP*, Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, ISCTE, Lisboa.
- DORNELAS, António (org.) (2006) *Livro Verde sobre as relações laborais*, DGEEP, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.
- DUARTE, Alexandra Isabel Francisco (2008) *A dinâmica do mercado de trabalho: o caso dos trabalhadores em tecnologias de informação e comunicação*, Tese de Mestrado em Sociologia, Especialidade em Organizações, Trabalho e Emprego, ISCTE, Lisboa.
- DUBAR, C (1996) *La socialisation; construction des identités sociales et professionnelle*, Armand Colin, 2ª Edition, Paris, France.
- EDWIN, A.Locke (1976) *Nature and causes of Job satisfaction: "in Handbook of industrial and organizational psychology*, New York, U.S.A.

- EREZ, M (1997) *A culture-based model of work motivation*. In: EARLY, C; EREZ, M (Eds.) *New perspectives on international psychology*, The New Lexington Press, San Francisco, U.S.A.
- FERNANDES, António Monteiro(1994) *Direito do Trabalho*, Edições Almedina, Coimbra.
- FERNANDES, António Monteiro(1999) *Direito do Trabalho*, Edições Almedina, Coimbra.
- FERNANDES, António Monteiro(2002) *Um Rumo para as Leis Laborais*, Edições Almedina, Coimbra.
- FERNANDES, António Monteiro (2007) *Livro Branco das Relações Laborais*, Comissão do Livro Branco das Relações Laborais, Edição Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.
- FERNANDES, António Monteiro(2009) *Direito do Trabalho*, Edições Almedina, Coimbra.
- FERNANDES, Luís Renato Machado (2008) *Outsourcing nas PME portuguesas*, Tese de Mestrado em Estratégia Empresarial, Faculdade de Economia, Universidade Coimbra, Coimbra.
- FERNANDES, Pedro Silvério Palma (2005) *Construção identitária e estratégias face ao emprego: as desempregadas de longa duração*, Tese de Mestrado em Planeamento e Avaliação de Processos de Desenvolvimento, ISCTE, Lisboa.
- FERREIRA, A.C (2005) *Trabalho procura Justiça. Os tribunais de trabalho na sociedade portuguesa* . Edições Almedina, Coimbra.
- FERRÃO, Francisco (2003) *CRM – Marketing e Tecnologia*, Escola Editora, Lisboa.
- FIGUEIREDO, Maria Manuela da Nava Amaral de França (2006) *A Formação e o Desempenho Empresarial*, Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE, Lisboa.
- FIOLHAIS, Rui (1998) *Sobre as Implicações Jurídico Laborais do teletrabalho subordinado em Portugal*, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- FINO, Reinaldo Soares (2008) *A satisfação profissional dos médicos e enfermeiros hospitalares do serviço regional de saúde E.P.E da Região Autónoma da Madeira*, Tese de Mestrado em Administração e Políticas Públicas, ISCTE, Lisboa.
- FREIRE, João (Coord.) (2000) *Atitudes face ao Emprego, Trabalho e Tempo Livre – Os processos de motivação para o trabalho, a formação e a iniciativa*, Edições Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- FURNHAM, Adrian (1997) *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*, Psychology Press, London, United Kingdom .
- GALPIN, Timothy J. (1996) *O Lado Humano da Mudança: Um Guia Prático para a Mudança Organizacional*, Edições Sílabo, Lisboa.
- GOMES, Alcindo Arcenio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves (2006) *Motivação dos Recursos Humanos no serviço público: um estudo de caso sobre dois ângulos teóricos*, in Revista Electrónica de

Administração, Edição Nº 25, Vol. 9, Nº 5, Set/Out 2003. Disponível em :<  
<http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/polif/artigo.30.polif>> Acesso em Janeiro 2009.

GOMES, Júlio (2003) *Algumas considerações sobre o trabalho no domicílio*, Revista de Direito e de Estudos Sociais, A. 44, 2ª Série, nº 3 e 4 (Jul/Dez 2003) p.51-86, Lisboa.

GONÇALVES, J.P (2003) *Outsourcing estratégico e desempenho organizacional*, Semanário Económico nº 863.

GUIBENTIF, Pierre (2005) *Avaliação e Reflexividade: A Prática da Sociologia na “Terceira Modernidade”*, in Cidade, Comunidades e Território, Nº 10, pp. 93- 115, Lisboa.

GUMMESSON, Evert (2005) *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*, Bookman Companhia Editora, São Paulo, Brasil.

HAWKINS, L. MEIER, T.,NAINIS, W.S e JAMES, H.M (2001) *The evolution of the call center to customer contact center*, Communication of Information Technology Support Center in <[http://www.iadis.net/dl/final\\_uploads/200607C074.pdf](http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200607C074.pdf)> Acesso em Outubro de 2009

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Block (1992) *The motivation to work*, New Brunswick; Transaction, U.S.A.

HONNETH, Axel (2002) *Befreiung aus der Mündigkeit : Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, Institut für Sozialforschung, Frankfurt am Main, Campus Verlag.

JESUS, Nélia Sofia Alves (2004) *Flexibilização e novas formas de gestão do trabalho: o trabalho temporário no quadro da transformação da estrutura de emprego em Portugal*, Tese de Mestrado em Ciências do Trabalho, ISCTE, Lisboa.

KINDER, T (2001) *The use of Call Centers by Local Public Administrations. Elsewhere Science Ltd Department of Business Studies. University of Edinburgh, Scotland, United Kingdom.*

KOVÁCS, Ilona et al.(1994) *Qualificação e Mercado de Trabalho*, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

KOVÁCS, Ilona; CASACA, Sara Falcão (2000) *Formas flexíveis de trabalho e emprego no sector das tecnologias de informação e comunicação*, in Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia.

KOVÁCS, Ilona (2002) *As Metamorfoses do Emprego – Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*, Celta Editora, Oeiras.

KOVÁCS, Ilona (Org.) (2006) *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*, Celta Editora, Oeiras.

KOVÁCS, Ilona; CASACA, Sara Falcão; FERREIRA, José Maria Carvalho; SOUSA, Maria Teresa de (2006) *Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias*, in work shop “ Socius Working Paper, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, Lisboa.

- LAGES, Mário F. (2001) *Desempregados Inscritos e Não- Inscritos nos Centros de Emprego: Características e Atitudes Perante o Trabalho*, Colecção Cadernos de Emprego Nº 32, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa.
- LAMEIRA, Sandra Cristina Nunes (2002) *Factores organizacionais e sócio-demográficos associados à qualidade de vida no trabalho e à produtividade no trabalho*, Tese de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE, Lisboa.
- LAWLER, Edward E (1981) *Pay and organizational development*, Reading, Mass-Addison, Wesley, United Kingdom.
- LEITE, Jorge; ALMEIDA, F.Jorge Coutinho de (2008) *Código do Trabalho*, 6ª Edição, Coimbra Editora, Coimbra.
- LEITÃO, Maria do Céu G.M (2005) *À procura de uma actuação sustentável rumo à excelência: estudo do clima e da cultura de uma organização de saúde em mudança para a qualidade*, Tese de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde, ISCTE, Lisboa.
- LOCKE, Edwin. A. (1976) *The nature and causes of Job satisfaction*. In M.D.Dunnette (Org.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, U.S.A.
- LOCKE, Edwin. A.; LATHAM, Gary P. (1990) *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Canada.
- LOCKE, Edwin A. (2000) *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell Publishing, New York, U.S.A.
- LUZ, Ricardo S ( 1996) *Clima Organizacional*, Qualitymark, Rio de Janeiro, Brasil.
- LUZ, Ricardo S (2006) *Gestão do Clima Organizacional*, Qualitymark, Rio de Janeiro, Brasil.
- MARQUES, Ana Paula Fernandes (2004) *Call Centers: Inovação Tecnológica, Manutenção das Formas Organizacionais*, tese de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- MAROCO, J. (2007) *Análise Estatística com utilização em SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.
- MARQUES, M.M.L. (1992) *Subcontratação e autonomia empresarial – um estudo sobre o caso português*, Edições Afrontamento, Porto.
- MCGREGOR, Douglas (1960) *Os Aspectos Humanos da Empresa*, Colecção “Estudos de Economia Moderna”, Livraria Clássica Editora, Lisboa.
- MCGREGOR, Douglas (1973) *Motivação e Liderança*, Brasiliense, São Paulo, Brasil.

MENDES, Luís Miguel Rodrigues (2005) *Factores de satisfação no trabalho e sistemas de recompensas: valorização atribuída pelos enfermeiros do HS S.A a um conjunto de factores de satisfação no trabalho*, Tese de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde, ISCTE, Lisboa.

MUCHINSKY, Paul M (1990) *Psychology applied to Work: An introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 3ª Edition, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California, U.S.A .

NEVES, Augusto Lobato (1995) *Motivação: dos conceitos às aplicações*, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, ISCTE, Lisboa.

OLIVEIRA, Álvaro José Afonso (2000) *Factores e Influências na Satisfação do Trabalho: Um contexto - Profissionais de saúde*, Tese de Mestrado em Ciências de Gestão, ISCTE, Lisboa.

PAUGAM, Serge (2000) *Le Salarié de la Precarité*, PUF, Paris, France.

PASSOS, Ana Margarida (1999) *Determinantes do comportamento de cidadania organizacional*, Tese de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE, Lisboa.

PAREDES, Luís Manuel Ferreira (2007) *Impacto do outsourcing nos factores de competitividade das empresas*, Tese de Mestrado em Gestão, Faculdade Economia, Universidade Coimbra, Coimbra.

PEIXOTO, João, MARQUES, Rafael (2003) *A Sociologia Económica em Portugal*, in Sociologia, Problemas e Práticas, Nº 2, Lisboa.

PIMENTA, Margarida Maria Lamy Neves de Aguiar ( 2008) *Conflitualidade Social e regulação do tempo de trabalho*, Tese de Mestrado em Ciências do Trabalho, ISCTE, Lisboa.

PINTO, João António Marques Antunes (1996) *A adequação do desenvolvimento organizacional como factor do desempenho das empresas*, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, ISCTE, Lisboa.

PRAHALAD, C. k & HAMEL, G (1990) *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, U.S.A.

QUIVY, Raymond ; CAMPENHOUDT, Luc Van (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Edições Gradiva, Lisboa.

REBELO, Glória (1999) *A (In)Adaptação no Trabalho – Uma perspectiva Sociorganizacional e Jurídica*, Edições Celta, Oeiras.

REBELO, Glória (2001) *Emprego e formas de precariedade da actividade laboral: o caso Português no contexto da UE*, tese de Doutoramento, ISEG/UTL, Lisboa.

REBELO, Glória (2002) *Nova Cultura do Trabalho e do Emprego: Que desafios para os actores sociais?* Disponível no site < <http://repositorio.iscte.pt>> Acesso em Outubro de 2009.

REBELO, Glória (2003) *Emprego e Contratação Laboral –Uma Análise Sócio-Económica e Jurídica*, RH Editora, Lisboa.

REIS, Elizabeth (1997) *Estatística Multivariada Aplicada*, Edições Sílabo, Lisboa.

REIS, Rita Filomena de Sousa (2002) *Valores, centralidade e satisfação com o trabalho: uma perspectiva comparativa dos trabalhadores portugueses (1990- 1999)*, Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, ISCTE, Lisboa.

ROBBINS, S.P (1999) *Comportamento Organizacional*, 8ª Edição, LTC, Rio de Janeiro, Brasil.

RODGERS, Gerry (1989) *Precarious Jobs in labour market regulation: the growth of atypical employment in Western Europe*, International Institute of Labour Studies, Geneva.

RODRIGUES, Andreia Cristina Mendes (2008) *Auto-emprego, participação e inclusão social: um estudo sobre medidas activas de emprego*, Tese de Mestrado em Políticas Locais e Descentralização, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.

RODRIGUES, Carla (2006) *Teorias da Motivação: Teorias de Processo*, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra.

RODRIGUES, Marcus Vinicius (2007) *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e análise no nível gerencial*, 10ª Edição, Editora Vozes, Brasil.

RODRIGUES, Ricardo Fabrício (1998) *Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão*, Edições Principia, Cascais.

ROSA, Teresa (Coord.) (2000) *Trabalho Precário: Perspectivas de Superação*, CIES, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

SANTOS, António (1998) *Outsourcing e Flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o século XXI*, Texto Editora, Lisboa.

SANTOS, Maria João; MARQUES, Ana Paula (2006) *O Caso dos Call Centers: Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego*, in Revista Sociologia, Problemas e Práticas, nº 52, pp.67-86, Lisboa.

SCHEIN, E. (1984) *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco, USA.

SENNETT, Richard (2001) *A Corrosão do Carácter: as consequências pessoais do trabalho no novo Capitalismo*, Terramar, Lisboa.

SENNETT, Richard (2003) *Le Travail sans qualites: les consequences humaines de la flexibilité*, Éditions de la Passion, Paris, France.

SILVA, Maria Manuela Pereira dos Anjos e (2008) *As Práticas de Recompensas: Consequências na percepção de Justiça e na Satisfação dos trabalhadores*, Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, ISCTE, Lisboa.

SILVA, Rui Brites Correia da (1995) *A Sociologia das Organizações e a problemática da satisfação com o trabalho na sociedade da comunicação*, Tese de Mestrado em Sociologia, ISCTE, Lisboa.

SIMONET, Jean; SIMONET, Renée (1990) *A Gestão de uma Equipa: Guia para: Negociar: Animar, Formar*, Edições Cetap, Mem Martins.

SPECTOR, Paul E (1997) *Job Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, 1ª Edition, Sage Publications, U.S.A

SPECTOR, Paul E (2004) *Psicologia nas organizações*, 2ª Edição, Edições Saraiva, São Paulo, Brasil.

SPECTOR, Paul E (2002) *Psicologia nas Organizações*, Edições Saraiva, São Paulo, Brasil.

WAGNER III, J.A; HOLLENBECK, J.R (2000) *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*, Edições Saraiva, Tradução Cid Knipel Moreira, São Paulo, Brasil.

VALA, Jorge; Monteiro, Maria Benedicta; LIMA, Luísa, CAETANO, António (1994) *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*, Celta Editora, Oeiras.

VENCO, Selma (2006) *Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI, in Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing*, Tese de Doutoramento apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Brasil.

VROOM, Victor H, DECI, Edward L. (1978) *Management and Motivation*, Penguin Books, New York, U.S.A

VROOM, Victor H. (1984) *Work and Motivation*, Yale School of Organization and Management, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida, United State of America.

### **Legislação consultada:**

Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro de 1989

Lei nº 39/96 de 31 de Agosto de 1996

Lei nº 146/99 de 1 de Setembro de 1999

Lei nº 99/2003 de 27 de Agosto de 2003

Lei nº 19/ 2007 de 22 de Maio de 2007

Decreto-Lei nº 134/2009 de 2 de Junho de 2009

Decreto-Lei nº 260/2009 de 25 de Setembro de 2009

**Sites consultados:**

<http://www.provedortt.pt> consultado a 06 de Junho de 2009

No site podemos encontrar um conjunto de ferramentas (desde artigos, livros) que podem ser úteis no esclarecimento de dúvidas, clarificação de alguns pontos sobre os Direitos do Trabalhador Temporário; as funções desempenhadas pelo Provedor do Trabalhador Temporário.

<http://www.oefp.iefp.pt> consultado a 21 de Novembro de 2009

No site podemos encontrar para além de dados estatísticos sobre o Emprego/Desemprego, no caso em particular para este trabalho acedi à publicação: Diálogo Trabalho Temporário, Merchandising e Contact Center.

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/](http://ec.europa.eu/employment_social/) e <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> consultado a 21 de Novembro de 2009

No site da Comissão Europeia pode-se consultar vários documentos referente aos países da União Europeia permitindo assim verificar quais as tendências do Emprego/Desemprego na Europa.

<http://www.callcentermagazine.net> consultado a 28 de Dezembro de 2009

No site do encontramos diversos artigos sobre o funcionamento dos Call Centers, a importância desta actividade para as empresas que pretendem crescer face às exigências do mercado.

<http://ine.pt> consultado a 10 de Março de 2010

O site permite a consulta de artigos, publicações que podem ser efectuadas por áreas temáticas.

### Apêndice Metodológico

A realização deste trabalho sobre “O Vínculo Contratual como factor para a Satisfação no Trabalho” foi desde o início um constante desafio em todos os aspectos. Reforço novamente a ideia que a falta de bibliografia sobre o assunto por um lado foi uma condicionante, mas ao mesmo tempo foi um desafio às minhas capacidades .

Importa referir mais uma vez que os resultados apurados foram fruto das seguintes situações que passo a descrever: em primeiro lugar e tal como foi proposto pela Gestão de Centro de Contacto o Inquérito por Questionário foi aplicado a noventa e nove colaboradores que são parte integrante do *Call Center* da Seguradora. O objectivo principal da aplicação deste inquérito prendia-se com o facto da empresa estar a passar por uma fase de grande expansão e de crescimento da Seguradora estar interessada em perceber qual o nível de motivação dos seus colaboradores.

Quanto aos restantes vinte e um colaboradores surgiu a oportunidade de se realizar o Inquérito por Questionário a um grupo específico de uma determinada empresa relacionada com a Banca. Qual o interesse em inferir este grupo? O interesse centrou-se em fundamentalmente na questão do contrato de trabalho. A efectividade , a estabilidade que o contrato de efectividade produz nos indivíduos, na sua prestação no trabalho, no fundo a satisfação no trabalho.

Considero que se os números dos inquiridos de ambos as partes fossem iguais ou a amostra fosse maior, certamente que os resultados obtidos teriam uma maior expressividade. No entanto, mais uma vez, reforço a ideia que se trata de um trabalho exploratório e que não se pretende extrapolar para a realidade.

No entanto, passo a dissertar de seguida sobre como se devolveu este trabalho, bem como os constrangimentos que implicaria a aprovação do Inquérito por Questionário. O Inquérito por Questionário para que fosse autorizada a sua aplicação no local de trabalho, teve de passar por várias alterações “forçadas”. Direi mesmo foi alvo de “censura” pela Gestão de Centro de Contacto, desde o tempo em que o comunicador tinha para responder ao Inquérito e também a forma como duas questões foram colocadas que fez com que os resultados obtidos não fossem os esperados, nomeadamente a pergunta “2.1 – Quais as razões porque optaria/não optaria?” ( como se trata de uma questão aberta a mesma não foi respondida).

Porém, quanto ao vínculo contratual, a questão nº 2 foi adulterada, por ter-se retirado pontuação no sitio certo. O sentido da questão perdeu-se devido à forma como a questão teve de ser redigida “Em sua opinião, a opção pelo trabalho temporário deveu-se à maior flexibilidade em poder sair da empresa em qualquer altura caso procure um novo trabalho, ou pelo facto de não ter um contrato efectivo?”

Para além das questões terem sido alteradas, outros problemas ocorreram aquando da aplicação do inquérito. Entre a Gestão de Centro de Contacto e eu tinha ficado acordado que os colaboradores tinham uma “dispensa” de 5 a 10 minutos no máximo para o preenchimento do Inquérito. A realidade foi completamente diferente, o colaborador tinha de preencher o inquérito por questionário no seu posto de trabalho e ao mesmo tempo tinha de atender as chamadas e realizar as tarefas que daí surgissem.

Por outro lado, os colaboradores do *Call Center* sentiram-se pressionados, coagidos mesmo a responder ao Inquérito por Questionário o que fez com que os resultados apurados tivessem “muitas não respostas”,

ou então simplesmente não responderam. Quanto aos restantes inquiridos, os colaboradores da Banca a taxa de participação foi positiva e não foi levantada qualquer tipo de objecção.

Quanto ao apuramento dos resultados, o trabalho é composto por duas partes distintas. Numa primeira parte, os dados apurados são relativamente às questões que estão no cerne de trabalho, no que respeita ao Vínculo Contratual e à Satisfação no Trabalho. No entanto as próprias condicionantes da aplicação do Inquérito por Questionário, a forma como as perguntas tiveram de ser colocadas e transcritas, a pressão e controlo no seu preenchimento fizeram com que os dados apurados em muitos casos não sejam os desejados, por um lado por não terem respondido a todas as questões, por outro a falta de tempo. A presença de “missing values” em algumas questões são bastante significativas.

Face a todos estes constrangimentos, eis o momento de reflectir sobre o sucedido. Considero que este tipo de situações só prejudica a empresa, aliás aquando da minha apresentação formal relatei à Gestão de Centro de Contacto quais os objectivos propostos e fixados e qual a sua finalidade. O trabalho não estava a ser realizado no sentido de uma critica mas sim como uma reflexão da qual poderiam surgir pontos convergentes e propostas de melhoria.

De forma a justificar os dados apurados apresento de seguinte a operacionalização dos conceitos, dimensões e indicadores criados.

#### **Quadro I Operacionalização dos conceitos, dimensões e indicadores.**

<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Inquérito por Questionário</b>	<b>Tratamento de resultados</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>Vínculo Contratual</b>	<b>Tipo de contrato</b>	<b>Efectivo/ Prazo</b>	<p>1- Em sua opinião, qual a razão ou razões porque está a trabalhar com o seu actual contrato de trabalho. (escolha as razões que se adequam à sua situação)</p> <p>2 – Se tivesse a oportunidade de exercer um trabalho com outro tipo de vínculo contratual, optaria por manter o vínculo que tem agora?</p> <p>1- Das seguintes opções indicadas, escolha a que melhor se adequa ao seu caso</p>	<p>Dados estatísticos (frequências, médias, gráficos de barras)</p> <p>Dados estatísticos (frequências, médias)</p> <p>Caracterização da amostra : efectivos/prazo, nível de habilitações concluídas, sexo, tempo na empresa</p>	<p>Comparação das médias apuradas, no entanto face aos constrangimentos na aplicação do Inquérito por Questionário não foi possível efectuar.</p>

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Inquérito por Questionário	Tratamento de resultados	Resultados esperados
Satisfação no trabalho	Organizacional	Tarefas desempenhadas Condições físicas Ambiente no trabalho	1- Nesta parte pedimos-lhes que avalie o seu grau de satisfação relativamente a diferentes aspectos do seu trabalho.  2 - De acordo com as seguintes afirmações, indique qual o grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações	Utilização da Escala de Lickert compreendida entre 1 – Extremamente insatisfeito e o 5 – Extremamente Satisfeito	Comparação das médias apuradas, no entanto face aos constrangimentos na aplicação do Inquérito por Questionário não foi possível efectuar.
	Relacional	Funcionamento do departamento Tipo de chefia/colegas Feedback Promoção		Análise de Componentes Principais	

O cerne da questão reside no seguinte: neste tempo que me encontro na empresa assisto diariamente à entrada e saída de elementos, e nada é feito para que este fluxo de pessoas pare. A Gestão de Centro de Contacto assiste pávida e serena sem fazer nada. Esta situação ocorre simplesmente porque as pessoas eram e continuariam a ser tratadas como números e não como pessoas. Para a empresa foi e continua a ser indiferente “Mais um, menos um”. O que é certo é que hoje a empresa sente a falta daqueles talentos que deixou fugir simplesmente porque ignorou o valor real dos seus colaboradores.

Estes talentos baseiam-se simplesmente em pessoas que são ágeis, flexíveis, têm *skills* (performances) que são raros e que acima de tudo sabem trabalhar em ambientes por vezes hostis e de grande competitividade e sujeitos ao stress diariamente. O *Call Center* é uma “fábrica na era moderna”, considerado por muitos como o modelo Taylorista do século XXI.

Tantas vezes que foram e são dados sinais nesse sentido, é preciso que a empresa valorize realmente o trabalho realizado; é preciso que se saibam distinguir em tempo próprio as conquistas de cada pessoa, as atitudes e comportamentos que fazem a diferença em cada situação, os seus contributos inequívocos para o sucesso da empresa.

A tarefa não é muito difícil de ser executada, basta que se mantenham as vias de comunicação abertas e francas acerca da natureza e magnitude dos desafios, que se chamem os talentos a uma maior participação e contributo nas estratégias e táticas de “combate”, e, mais uma vez, que o líder saiba incutir nos seus colaboradores o espírito de missão.

Mobilizar indivíduos para que invistam na melhoria contínua exige que a organização, por um lado, construa um ambiente que seja indutor da aprendizagem dos seus colaboradores e, por outro, estabeleça uma relação muito directa com os resultados do negócio. Como tal não acontece até então, continua-se a assistir a uma rotatividade de pessoas que simplesmente não estão para “aturar” imposições quando da parte da empresa não existe receptividade, não há diálogo.

Isto significa que a importância da comunicação aberta e transparente aproxima o colaborador das decisões. Muitas das vezes, o feedback atempado e regular, o incentivo e o reconhecimento por parte das chefias constituem, por si só, um estímulo encorajador e uma força adicional, que motiva o sujeito a dar o melhor de si, comprometendo-se com a organização onde trabalha.

Se comprometermos as pessoas com as organizações, naturalmente que motivaremos e, por conseguinte, mais facilmente será a sua retenção e fidelização a um projecto, uma missão e um conjunto de valores partilhados, essenciais para a sobrevivência de uma empresa ou organização.

### **Processo de Inquirição: Reflexões**

A elaboração deste trabalho foi feito num contexto bastante peculiar mas ao mesmo tempo tão familiar: o meu local de trabalho.

A experiência no sector já começa a ser alguma, no entanto existem factores que não conseguimos que nos passem ao lado, o chamado *background* vulgo conhecimentos adquiridos e que fazem o que somos no nosso dia a dia e confesso que essa experiência não me passou ao lado! E ainda bem.

Apesar de estar sentada a trás de uma secretária, com computador e uma consola, estou ligada a esse meio por uns “headsets” que me ligam ao outro lado da linha – o cliente. A observação participante que fiz foi extremamente enriquecedora do ponto vista sociológico, pelo facto de ser também um elemento que por ali andava e em que as coisas também passavam por mim. Sentia o mesmo que os meus colegas!!

Todo o processo deste trabalho, desde a elaboração do Inquérito por Questionário, a aplicação do mesmo foi uma verdadeira aventura, mas ao mesmo tempo uma aprendizagem constante, difícil e surpreendentemente enriquecedora. Muitos foram os colegas, com simples olhar, um simples gesto, um simples e-mail enviado a correr, exprimiam as suas emoções, a cumplicidade, sabiam bem o que estava implícito. Foi essa cumplicidade que me deu forças para continuar, tornei-me numa pessoa mais versátil, persistente e profundamente grata pela colaboração dos meus colegas. Sem eles, o trabalho não se tinha concretizado.

Todas as fases da elaboração deste trabalho exploratório tiveram o seu grau de dificuldade, as quais tentei ultrapassar da melhor forma. Uma delas, e a pior de todas foi a falta de bibliografia sobre o assunto. Dava por mim em volta de tantos livros e artigos de todas as formas e feitios, mas nem um para amostra!!! Mas valeu a pena, aprendi imensas coisas. Levo uma boa escola de saber e ainda por cima versátil.

O desespero apareceu várias vezes, a preocupação da redacção do texto principalmente levou várias vezes em ponderar em mudar de tema. Todavia, a perseverança, o empenho e dedicação levaram a que continuasse. Fi-lo por mim mas também pelos meus colegas.

Desde o início do processo de inquirição que invoquei os princípios Deontológicos do Sociólogo em garantir a confidencialidade e o tratamento da informação ser feito da forma mais discreta. Era importante para mim que sentissem à vontade. Para mim a opinião deles era fundamental, sem qualquer pretensão de julgar ou avaliar as suas respostas.

### Discussão do conjunto dos dados recolhidos

Eis o momento do trabalho se fazer a discussão do conjunto dos dados recolhidos. Tal como foi dito anteriormente este trabalho, é um trabalho exploratório e não se pretende com isso extrapolar os resultados para a realidade.

Os resultados serão apresentados na sua generalidade, a respectiva análise foi efectuada em tempo oportuno .

#### **Quadro II Apuramento dos resultados totais face a razão/razões porque está a trabalhar com o seu actual contrato de trabalho.**

	Loc. Geográfica	Hora/ Semana	Remuneração	Única Opção	Exp. profissional	Flexibilidade	Factor Idade	Tipo trabalho
N Valid	120	120	120	120	120	120	120	120
Missing	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean	1,63	1,72	1,65	1,57	1,51	1,44	1,31	1,43
Median	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Mode	0	0	0	0	0	0	0	0
Std. Deviation	9,866	9,855	9,863	9,872	9,878	9,885	9,897	9,886
Variance	97,329	97,112	97,271	97,458	97,580	97,711	97,946	97,727
Range	77	77	77	77	77	77	77	77
Sum	195	206	198	188	181	173	157	172

Face aos resultados apurados e tendo em conta que se trata de uma pergunta com escolha multiplica e os dados apurados neste caso são referente a todos os indivíduos inquiridos, constata-se e tal como foi referido em tempo oportuno que a tendência das respostas mantêm-se no que diz respeito à Remuneração (média = 1,65) e também à Hora/Semana (média =1,72).

Quanto à questão “ Se tivesse a oportunidade de exercer um trabalho com outro tipo de vínculo contratual, optaria por manter o vínculo que tem agora?”, a situação dos “missing values” mantêm-se neste caso com 3 ocorrências de “Não Responde” representado pelo 77 como se pode ver na tabela abaixo indicada.

Assim sendo, 62,8% dos inquiridos responderam que não manteriam o vínculo que tem agora, no sentido em que procuram um outro tipo de contrato, com melhores condições e somente 34,7% é que estão dispostos a manter o actual vínculo contratual.

**Quadro III Apuramento dos resultados totais face a oportunidade de exercer um trabalho com outro tipo de vínculo contratual se optaria por manter o vínculo que tem agora.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	42	34,7	35,6	35,6
	Não	76	62,8	64,4	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Estatísticas**

N	Valid	118
	Missing	3
Mean		1,64
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,481
Variance		,231
Range		1
Sum		194

Todavia com a questão anterior para além de se tentar perceber qual a tendência das respostas, pretendia-se saber quais razões porque optaria /não optaria por alterar de vínculo contratual. Esta foi uma das questões do Inquérito por Questionário que maior número de “missing values” obteve. Por um lado, tal como foi descrito em tempo oportuno, as questões abertas neste Inquérito por Questionário não foram bem sucedidas, as condições em que o Inquérito por Questionário foi aplicado foi um factor condicionante para a Não Respostas a este tipo de questões. Os dados falam por si.

**Quadro IV Apuramento dos resultados totais face as razões de optar pela alteração do actual vínculo contratual.**

**Estatísticas**

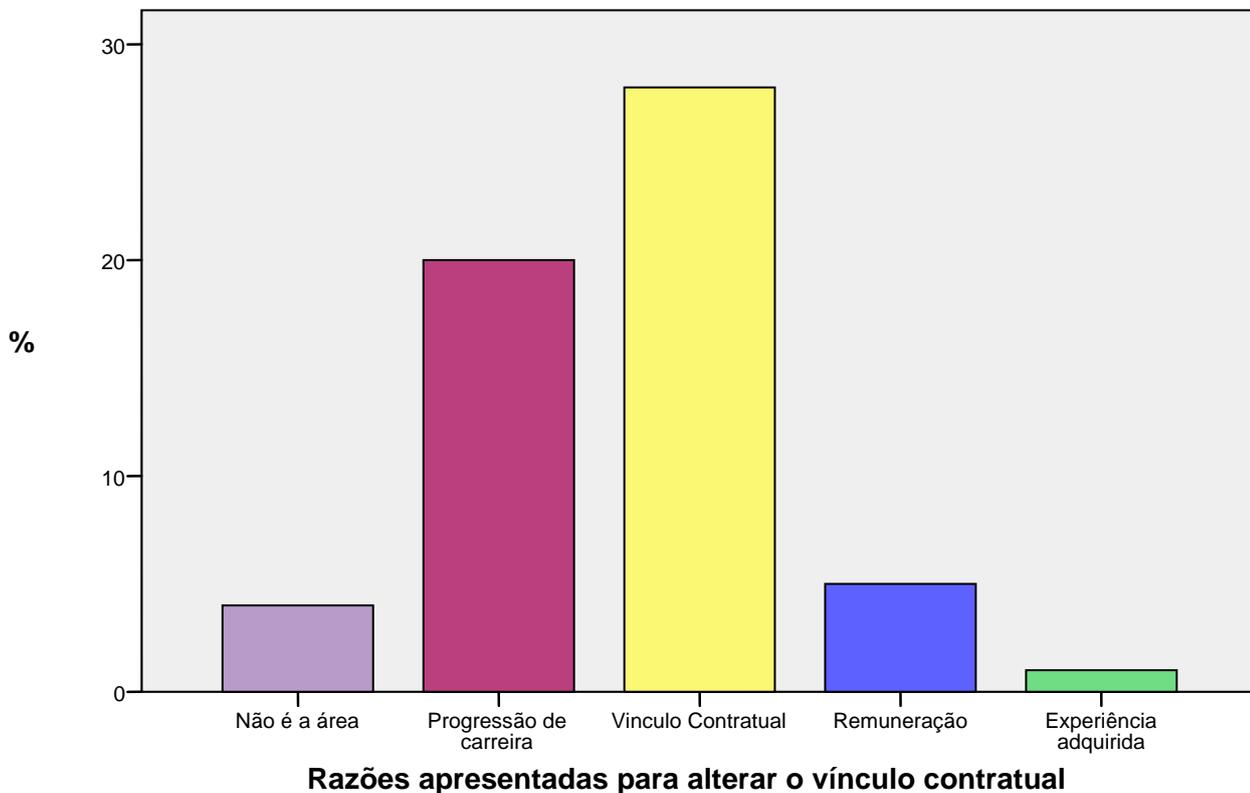
		Optaria alterar	Não optaria alterar
N	Valid	58	35
	Missing	63	86
Mean		2,66	4,03
Median		3,00	4,00
Mode		3	3
Std. Deviation		,870	1,774
Variance		,756	3,146
Range		5	6
Sum		154	141

**Optaria alterar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não é a área	4	3,3	6,9	6,9
	Progressão de carreira	20	16,5	34,5	41,4
	Vinculo Contratual	28	23,1	48,3	89,7
	Remuneração	5	4,1	8,6	98,3
	Experiência adquirida	1	,8	1,7	100,0
	Total	58	47,9	100,0	
Missing	77	29	24,0		
	88	33	27,3		
	System	1	,8		
	Total	63	52,1		
Total		121	100,0		

**Gráfico I Distribuição dos Inquiridos face a possibilidade de alterar o vínculo contratual.**

**Optaria alterar**



**Quadro V Apuramento dos resultados totais face as razões por não optar pela alteração do actual vínculo contratual.**

**Não optaria alterar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não é a área	2	1,7	5,7	5,7
	Progressão de carreira	5	4,1	14,3	20,0
	Vínculo contratual	10	8,3	28,6	48,6
	Remuneração	3	2,5	8,6	57,1
	Flexibilidade	7	5,8	20,0	77,1
	Experiência adquirida	4	3,3	11,4	88,6
	Oferta das ETT	4	3,3	11,4	100,0
	Total	35	28,9	100,0	
Missing	77	29	24,0		
	88	56	46,3		
	System	1	,8		
	Total	86	71,1		
Total		121	100,0		

Um outro ponto que tínhamos em interesse em apurar era a questão da avaliação de desempenho que era inicialmente o objectivo deste trabalho, no entanto devido a restrição da Gestão do Centro de Contacto não foi possível a sua concretização. A avaliação de desempenho é algo comum em qualquer tipo de organização. Todas as organizações realizam avaliações, seja formalmente ou informalmente com ou sem a utilização de métodos científicos.

Com o aumento da concorrência entre as empresas, a elevação do nível de exigências do consumidor e as mudanças no cenário global, as organizações tem implementado sistemas de avaliação de desempenho formais e tecnicamente elaborado, visto que é uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial, subjectiva e unilateral. Sem avaliação não há controle, com ela podemos monitorizar a performance dos gestores e estimular a congruência de objectivos.

A questão da avaliação neste trabalho tem o seu grau de importância, no sentido em que os colaboradores do *Call Center* (os a Prazo) o seu vencimento varia conforme os resultados da avaliação obtida no mês corrente. Quanto aos da Banca (os Efectivos) também são avaliados, no entanto a avaliação é mais utilizada no âmbito das auditorias internas e no final de ano quanto à progressão da carreira.

**Quadro VI Apuramento dos resultados totais face a avaliação .**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	93	76,9	78,8	78,8
	Não	25	20,7	21,2	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Estatística**

N	Valid	118
	Missing	3
Mean		1,21
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,410
Variance		,168
Range		1
Sum		143

Para além da questão de ser-se avaliado ou não, pretendíamos saber com que regularidade os inquiridos eram avaliados. Considero que se a questão fosse uma questão fechada, ou mesmo com intervalos o número de respostas seria superior ao que foi obtido. Como se trata de uma questão aberta mais uma vez verificou-se um elevado número de “missing values” 56 indivíduos que não responderam. Este valor é resultado do seguinte somatório (77 – 8 indivíduos não responderam, 88 – 25 indivíduos em que a situação não se aplica e 99 – 22 indivíduos não quantificaram o número de vezes que foram avaliados).

Assim sendo, no que respeita ao número de vezes que foi avaliado, verifica-se o seguinte comportamento:

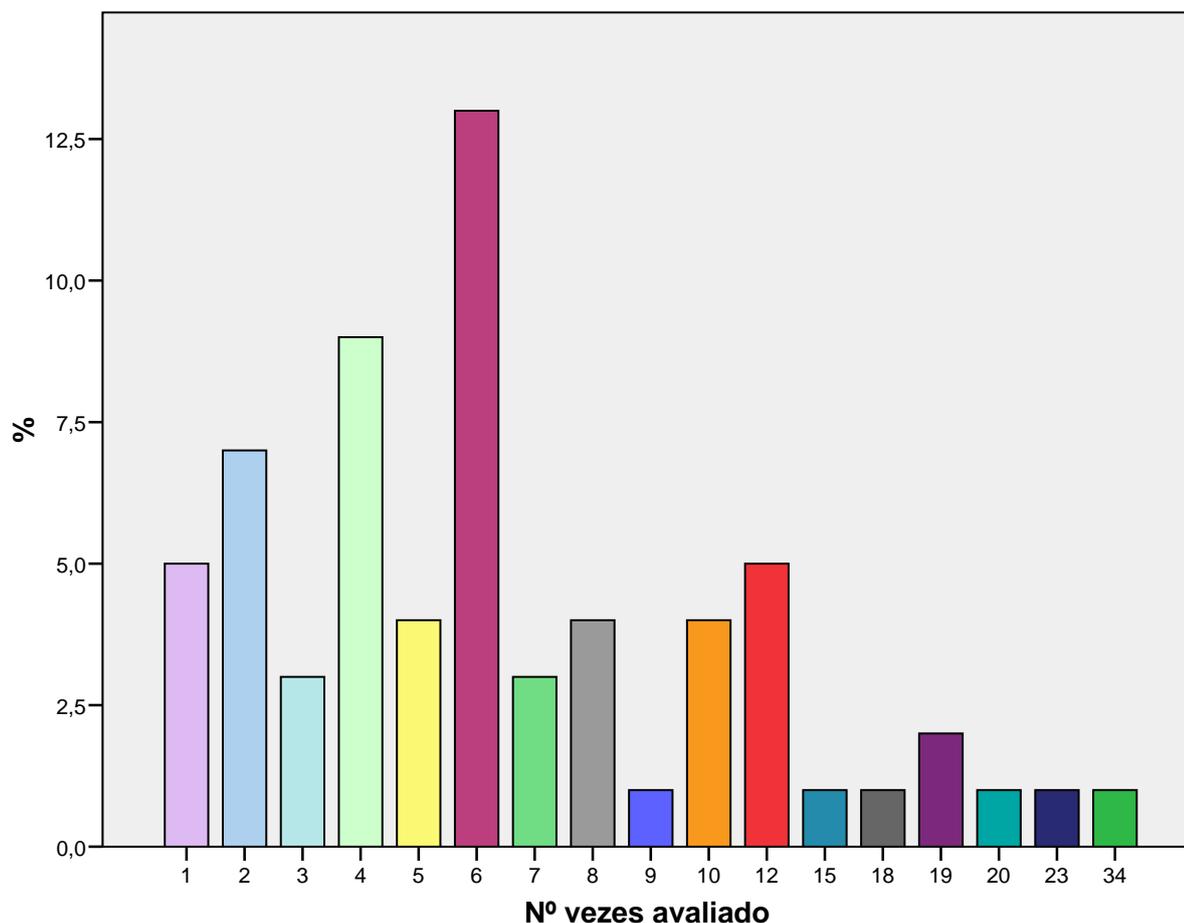
**Quadro VII Apuramento dos resultados totais face à regularidade da avaliação.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4,1	7,7	7,7
	2	7	5,8	10,8	18,5
	3	3	2,5	4,6	23,1
	4	9	7,4	13,8	36,9
	5	4	3,3	6,2	43,1
	6	13	10,7	20,0	63,1
	7	3	2,5	4,6	67,7
	8	4	3,3	6,2	73,8
	9	1	,8	1,5	75,4
	10	4	3,3	6,2	81,5
	12	5	4,1	7,7	89,2
	15	1	,8	1,5	90,8
	18	1	,8	1,5	92,3
	19	2	1,7	3,1	95,4
	20	1	,8	1,5	96,9
	23	1	,8	1,5	98,5
	34	1	,8	1,5	100,0
	Total	65	53,7	100,0	
Missing	77	8	6,6		
	88	25	20,7		
	99	22	18,2		
	System	1	,8		
	Total	56	46,3		
Total		121	100,0		

**Estadísticas**

N	Valid	65
	Missing	56
Mean		7,26
Median		6,00
Mode		6
Std. Deviation		6,001
Variance		36,009
Range		33
Sum		472

**Gráfico II Distribuição dos Inquiridos face ao número de vezes que foram sujeitos a avaliação.**



Em tempos de mudança e em que os mercados estão cada vez mais competitivos, os colaboradores têm a necessidade de frequentarem acções de formação. A formação é tida como uma actividade de melhoria da qualificação dos recursos humanos. De facto, para realizar uma tarefa, o colaborador (pessoa afectada à tarefa) deverá possuir um conjunto de competências e perícias adequadas ao desempenho de tal tarefa. Teoricamente, o processo de formação serve para adquirir ou aumentar/desenvolver as competências/perícias, tendo como fim último o aumento da produtividade.

Muitas vezes, a frequência de acções de formação ou mesmo de “reciclagem” ficam muito aquém do desejado e da necessidade, tudo isso fruto dos encargos inerentes à formação. Desde logo, os encargos com a entidade formadora mas também podem ocorrer encargos de outra natureza.

Para além disso, se a formação ocorre em horário pós-laboral poderão existir ajudas de custo a pagar, se a formação ocorrer durante o horário laboral isto significa que, para além dos encargos financeiros, temos os colaboradores afectos à formação que deixam de realizar o seu trabalho, para o qual foram contratados.

Quanto aos resultados apurados, verifica-se que em ambas as empresas a frequência de acções de formação não é uma prática muito recorrente, apesar dos Efectivos (os que pertencem à Banca) terem uma maior frequência face aos colaboradores a Prazo (os colaboradores de *Call Center*).

**Quadro VIII Apuramento dos resultados totais face à frequência de Acções de Formação.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	37	30,6	31,4	31,4
	Não	81	66,9	68,6	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Estatísticas**

N	Valid	118
	Missing	3
Mean		1,69
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,466
Variance		,217
Range		1
Sum		199

No que diz respeito ao Vínculo Contratual, foi levantada a questão “ *Em sua opinião , a opção pelo trabalho temporário deveu-se à maior flexibilidade em poder sair da empresa em qualquer altura caso procure um novo trabalho, ou pelo facto de não ter um contrato efectivo?*”. Face à forma como a questão teve de ser redigida, falta de pontuação, os resultados obtidos foram fruto da dificuldade de interpretação.

Relativamente aos resultados apurados, 66,1% dos inquiridos responderam que a opção pelo trabalho temporário não se deveu à maior flexibilidade em poder sair da empresa em qualquer altura caso procure um novo trabalho mas sim por outros motivos.

### Quadro IX Apuramento dos resultados totais face à opção pelo Trabalho Temporário.<sup>7</sup>

#### Opção T.Temporário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	16	13,2	16,7	16,7
	Não	80	66,1	83,3	100,0
	Total	96	79,3	100,0	
Missing	77	3	2,5		
	88	21	17,4		
	System	1	,8		
	Total	25	20,7		
Total		121	100,0		

#### Estatísticas

N	Valid	96
	Missing	25
Mean		1,83
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,375
Variance		,140
Range		1
Sum		176

No que respeita às opções de escolha pelo Trabalho Temporário somente 16 casos foram considerados válidos. As respostas centram-se nas seguintes opções: 5,8% (Flexibilidade em sair); 5,8% (Contrato Efectivo) e 1,7% (Maiores ofertas pelas ETT).

Ainda referente ao Trabalho Temporário tentamos perceber, qual o conhecimento dos colaboradores face à figura do Provedor do Trabalhador Temporário tal como descrevemos em tempo oportuno. Os resultados apurados revelam que 66,9% não tem conhecimento sobre o Provedor do Trabalhador Temporário e os restantes 14% tem conhecimento ou através: da Internet; do Curso/Faculdade; Comunicação Social; ETT e Partido Político.

Com o Inquérito por Questionário, pretendemos saber qual o grau de importância que os colaboradores atribuem aos diferentes aspectos da empresa com a qual celebrou o contrato de trabalho. Foi utilizada uma escala de Lickert de 5 pontos, desde o 1- Não têm importância a 5 – extremamente importante.

---

<sup>7</sup> Quanto ao missing value 88 nesta questão em concreto deve-se ao facto de só responderem a questão os “Empregado por empresa de trabalho temporário, desempenhando a sua actividade noutra empresa.

**Quadro X Apuramento dos resultados totais face ao grau de importância atribuído relativamente aos diferentes aspectos da empresa com a qual celebrou o contrato de trabalho.**

	Igualdades de Oportunidades	Regras e procedimentos	Feedback	Conhec. da avaliação	Divulg. da avaliação	Digin. e respeito pelo individuo	Interesse pelo desempenho	Remun. em conformidade	Remuneração justa
N Valid	117	117	117	118	117	117	115	116	116
Missing	4	4	4	3	4	4	6	5	5
Mean	3,65	3,46	3,74	3,61	3,42	3,75	3,31	3,27	3,31
Median	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Mode	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Std. Deviation	1,124	,856	,984	1,062	1,077	1,098	1,135	1,197	1,315
Variance	1,264	,733	,968	1,129	1,159	1,205	1,287	1,432	1,729
Range	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Sum	427	405	438	426	400	439	381	379	384

A análise que se pode fazer quanto aos resultados apurados, a tendência das respostas incluindo quer os Efectivos e os Empregados por ETT apontam para o ponto intermédio da escala de Lickert, o ponto 3 – “Importante”. Quanto aos valores apurados e tal como foi dito em tempo oportuno, os aspectos que foram mais valorizados foram: a Dignidade e o respeito pelo individuo (média =3,75) , o Feedback ( média =3,74) e à Igualdade de Oportunidades (média = 3,65)

**Quadro XI Apuramento dos resultados totais face ao grau de importância atribuído relativamente aos diferentes aspectos da empresa onde desempenha a sua actividade.**

	Igualdades de Oportunidades	Regras e procedimentos	Feedback	Conhec. da avaliação	Divulg. da avaliação	Digin. e respeito pelo individuo	Interesse pelo desempenho	Remun. em conformidade	Remuneração justa
N Valid	94	93	93	93	93	93	93	92	92
Missing	27	28	28	28	28	28	28	29	29
Mean	3,67	3,56	3,69	3,54	3,54	3,72	3,42	3,30	3,34
Median	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Std. Deviation	1,204	1,047	1,021	1,048	1,017	,982	1,097	1,282	1,252
Variance	1,449	1,097	1,043	1,099	1,035	,964	1,203	1,643	1,567
Range	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sum	345	331	343	329	327	346	318	309	307

Face aos resultados totais apurados no que diz respeito somente aos Empregados por ETT, verifica-se que tendência de resposta é a mesma, ou seja, são precisamente os mesmos aspectos que são valorizados com a empresa com a qual celebrou o contrato de trabalho que tem a mesma expressão relativamente à empresa onde se desempenha a actividade. Refiro-me precisamente à Dignidade e o respeito pelo individuo (média =3,72) , o Feedback ( média =3,69) e à Igualdade de Oportunidades (média = 3,67).

Relativamente à Dignidade e respeito pelo indivíduo através do trabalho desempenhado mantêm a função de elemento fundamental na construção da identidade. O trabalho como realização pessoal significa a possibilidade de obter um retorno identitário capaz de contribuir à construção de um sentido. O colaborador espera não somente uma retribuição pelo seu trabalho, mas espera que ele contribua na construção da sua identidade social e pessoal.

Quer isto dizer que, a Dignidade pelo indivíduo, em última instância, é a expressão da retribuição simbólica. Significa assim, uma contribuição à realização pessoal, seja através do reconhecimento do trabalho pela hierarquia (através da escuta, do apoio, do encorajamento, do acesso a respostas, da transmissão da informação) que confirma o contributo do individuo pelo seu trabalho, seja pelos seus pares/ colegas (através da estima, da cooperação, da troca igualitária, do reconhecimento do trabalho bem feito) que colabora na construção da identidade colectiva e ao mesmo tempo serve de defesa identitária.

Em ambiente de *Call Center*, o feedback é uma das ferramentas mais utilizadas quer pela Supervisão/Chefia que geralmente fazem a monitorização de chamadas, com base na qual posteriormente fazem a respectiva avaliação: que podem ser relativos ao comportamento do colaborador com o cliente, a entoação de voz entre outros.

Todavia, aquando da recorrência ao feedback o mesmo tem de ser usado “com peso, conta e medida”, pois a intenção não é a de depreciar ou humilhar, mas sim de fornecer condições de melhoria da actuação ou do trabalho em si. Quanto à Igualdade de Oportunidades tem a sua importância, todos os colaboradores desejam ter as mesmas oportunidades, sem que haja favoritos e que os eleitos sejam escolhidos por mérito, por competência técnica e não por favorecimento, cunhas ou simpatias.

Um dos pontos fundamentais deste trabalho centrou-se na Satisfação no Trabalho. Tal como aconteceu com as outras questões foram tratadas a fundo em tempo oportuno, todavia e dado que estamos a fazer a avaliação global dos dados apurados eis o momento de fazermos a avaliação global .

De acordo com os dados apurados, verifica-se que de um modo geral os inquiridos estão satisfeitos, todavia as grandes diferenças residem quando analisamos os dados entre os Efectivos e os Empregados por ETT. Estas diferenças residem precisamente com as condições do próprio contrato, que implica a remuneração, o tipo de tarefa realizada entre outro.

Porém, e tal como podemos constatar com a tabela abaixo indicado, em ambos os casos a Satisfação no Trabalho de uma forma global centra-se: no Apoio dado pelos colegas (média = 3,92) , no Ambiente de trabalho criado (média = 3,67) e também no Apoio dado pelo chefe (média = 3,52).

**Quadro XII Apuramento dos resultados totais face a Satisfação geral no trabalho.**

	Ambiente de trabalho	Remuner. auferida	Tarefas desemp.	Apoio dado pelo chefe	Apoio dado pelos colegas	Discurso utilizado	Autonomia nas tarefas	Condições físicas de trabalho	Feedback das tarefas realizadas	Promoção No trabalho	Funcionam. departamento
N Valid	120	120	120	120	120	118	120	120	120	119	120
Missing	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1
Mean	3,67	2,38	2,98	3,52	3,92	3,31	2,96	2,62	3,04	1,97	2,88
Median	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
Mode	4	3	3	4	4	4	4	3	3	1	4
Std. Deviation	1,118	1,116	1,077	1,195	,931	1,182	1,312	1,251	1,088	1,077	1,385
Variance	1,249	1,245	1,159	1,428	,867	1,397	1,721	1,566	1,183	1,160	1,919
Range	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sum	440	285	358	422	470	391	355	314	365	235	346

Para finalizar, quanto a alteração de trabalho os dados apurados revelam que os Empregados por ETT são os que estão mais predispostos a mudar de trabalho, situação que se deve ao tipo de trabalho que realizam diariamente, ao desgaste físico e psicológico que sofrem diariamente.

## ÍNDICE DE ANEXOS

### **Anexo I** – Questionário

**Anexo II**– Apuramento da percentagem de respostas positivas quanto às apreciações das razões por estar a trabalhar com o actual contrato de trabalho

Apuramento das médias atribuídas face aos seguintes aspectos da empresa com a qual celebrou o contrato de trabalho

### **Anexo III** – Apuramento das médias atribuídas quanto ao grau de Satisfação no trabalho

Resultados da ACP quanto ao grau de Satisfação no trabalho

Apuramento das médias face ao grau de concordância/discordância quanto a aspectos gerais

### **Anexo IV** – A opção pelo Trabalho Temporário

Avaliação e Acções de Formação

Provedor do Trabalhador Temporário

**ANEXO I**  
**Questionário**

Nº questionário \_\_\_\_\_  
(Dados a preencher pelo investigador)

## Questionário sobre a Satisfação no Trabalho

Este Inquérito por Questionário tem como principal objectivo aferir a satisfação no local de trabalho. É realizado no âmbito de um trabalho de investigação desenvolvido no Mestrado em Sociologia e Planeamento do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) para a obtenção de grau de mestre e pretende ajudar a perceber qual o grau de satisfação das pessoas com o seu trabalho, podendo ajudar a delimitar estratégias e acções que permitam melhorar as relações entre os colaboradores e a empresa para quem prestam serviço.

Não existem respostas certas ou erradas, o que interessa é a sua opinião sincera. As suas respostas individuais são confidenciais.

Obrigada pela sua colaboração; ela é imprescindível para a realização deste trabalho.

### Parte I

**1. Em sua opinião, qual a razão ou razões porque está a trabalhar com o seu actual contrato de trabalho. (escolha as razões que se adequam à sua situação)**

1. Localização Geografia	#
2. Horário	#
3. Remuneração	#
4. Única opção encontrada	#
5. Experiência profissional relevante	#
6. Flexibilidade	#
7. Factor Idade	#
8. Tipo de Trabalho	#

**2. Se tivesse a oportunidade de exercer um trabalho com outro tipo de vínculo contratual, optaria por manter o vínculo que tem agora?**

Sim                    #1  
Não                    #2

**2.1. Quais as razões porque optaria/não optaria?**

---

---

---

**3. Já foi avaliado(a)?**

Sim                    #1  
Não                    #2      **Passe à questão 4**

**3.1. Se Sim, quantas vezes?** \_\_\_\_\_

**4. Tem participado em acções de formação realizadas pela entidade para quem trabalha?**

Sim                    #1  
Não                    #2

Vínculo Contratual

**1. Das seguintes opções indicadas, escolha a que melhor se adequa ao seu vínculo contratual.**

Empregado pela empresa onde desempenha a sua actividade.	# <sub>1</sub>
Empregado por empresa de trabalho temporário, desempenhando a sua actividade noutra empresa.	# <sub>2</sub>

**Se optou pela opção 1, passe às perguntas da Parte II (respondendo somente a esse grupo, passando de seguida à Parte IV)**

**Se optou pela resposta 2:**

**2. Em sua opinião, a opção pelo trabalho temporário deveu-se à maior flexibilidade em poder sair da empresa em qualquer altura caso procure um novo trabalho, ou pelo facto de não ter um contrato efectivo?**

Sim                    #1  
Não                    #2

**2.1. Se sim, especifique:**

---

---

---

**3. Tem conhecimento que existe um Provedor do Trabalhador Temporário?**

Sim                    #1  
Não                    #2

**3.1 - Se sim, como tomou conhecimento?**

---

---

**No seu caso que escolheu a opção 2, responda à Parte II e Parte III do questionário.**

## Parte II

1. Nesta fase do Inquérito por Questionário, pretendemos saber qual o grau de importância que atribuí aos seguintes aspectos da empresa com a qual celebrou o seu contrato de trabalho.

Utilize a seguinte escala de importância: 1= não têm importância; 2= nem muito nem pouco importante; 3= importante, 4= muito importante e 5= extremamente importante.

	#1	#2	#3	#4	#5
1. Políticas de igualdades de oportunidades.	#1	#2	#3	#4	#5
2. As regras e procedimentos .	#1	#2	#3	#4	#5
3. O feedback devido sobre a minha prestação dada na empresa.	#1	#2	#3	#4	#5
4. Independentemente dos resultados obtidos na avaliação sou sempre informado.	#1	#2	#3	#4	#5
5. Os resultados da avaliação são sempre disponibilizados, via e-mail, intranet, etc.	#1	#2	#3	#4	#5
6. A empresa trata-me com dignidade e respeito	#1	#2	#3	#4	#5
7. A empresa não se interessa pelo meu desempenho	#1	#2	#3	#4	#5
8. A remuneração face ao papel desempenhado é em conformidade.	#1	#2	#3	#4	#5
9. As pessoas são remuneradas de forma justa.	#1	#2	#3	#4	#5

## Parte III

1. Em sua opinião, qual o grau de importância que atribuí aos seguintes aspectos da empresa onde desempenha a sua actividade.

Utilize a seguinte escala de importância: 1= não têm importância; 2= nem muito nem pouco importante; 3= importante, 4= muito importante e 5= extremamente importante.

	#1	#2	#3	#4	#5
1. Políticas de igualdades de oportunidades.	#1	#2	#3	#4	#5
2. As regras e procedimentos .	#1	#2	#3	#4	#5
3. O feedback devido sobre a minha prestação dada na empresa.	#1	#2	#3	#4	#5
4. Independentemente dos resultados obtidos na avaliação sou sempre informado.	#1	#2	#3	#4	#5
5. Os resultados da avaliação são sempre disponibilizados, via e-mail, intranet, etc.	#1	#2	#3	#4	#5
6. A empresa trata-me com dignidade e respeito	#1	#2	#3	#4	#5
7. A empresa não se interessa pelo meu desempenho	#1	#2	#3	#4	#5
8. A remuneração face ao papel desempenhado é em conformidade.	#1	#2	#3	#4	#5
9. As pessoas são remuneradas de forma justa.	#1	#2	#3	#4	#5

Satisfação no Trabalho

**Parte IV**

**1. Nesta parte pedimos-lhes que avalie o seu grau de satisfação relativamente a diferentes aspectos do seu trabalho.**

Utilize a seguinte escala de satisfação: de 1 = extremamente insatisfeito ; 2= insatisfeito; 3= nem muito nem pouco satisfeito ; 4= satisfeito; 5 = extremamente satisfeito

1. Ambiente de trabalho na empresa.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
2. Remuneração auferida.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
3. As tarefas que desempenho diariamente.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
4. O apoio dado pelo meu chefe.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
5. O apoio dado pelos meus colegas.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
6. Discurso a utilizar com o cliente: cordial, simpático, resolução do assunto.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
7. Autonomia para execução das minhas tarefas.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
8. As condições físicas de trabalho.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
9. Feedback relativamente às tarefas realizadas.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
10. Perspectivas de promoção no meu trabalho.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
11. Funcionamento do meu departamento	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>

**2. De acordo com as seguintes afirmações, indique qual o grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações:**

Utilize uma escala de 1= discordo inteiramente; 2= discordo; 3= nem discordo nem concordo; 4= concordo e 5= concordo inteiramente

	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
1. Penso muitas vezes em deixar este emprego.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
2. Se a situação económica geral não fosse tão má, mudava já de emprego.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
3. A minha tarefa diária é muito monótona e desgastante.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>
4. Se tivesse oportunidade, gostava de fazer um trabalho diferente.	# <sub>1</sub>	# <sub>2</sub>	# <sub>3</sub>	# <sub>4</sub>	# <sub>5</sub>

## Parte V

### CARACTERIZAÇÃO SOCIAL DOS INQUIRIDOS

#### 1. Sexo

Feminino #1  
Masculino #2

#### 2. Idade \_\_\_\_\_

#### 3. Estado civil

Solteiro(a)	#1
Casado(a)	#2
Divorciado(a)	#3
Viúvo(a)	#4
União de Facto	#5

#### 4. Tem filhos?

Sim #1  
Não #2

#### 4.1 Se sim, quantos? \_\_\_\_\_

#### 5. Qual o nível de habilitações que concluiu?

Ensino Básico 1º Ciclo #1  
Ensino Básico 2º Ciclo #2  
Ensino Básico 3º Ciclo #3  
Ensino Secundário #4  
Bacharelato #5  
Licenciatura #6  
Pós-Graduação #7  
Mestrado #8  
Doutoramento #9

**6. Há quanto tempo está na Empresa?**

Menos de 6 meses	#1
Entre 6 meses e 3 anos	#2
Mais de 3 anos	#3

**7. Local de Trabalho.**

Contact Center	#1
D. L.F	#2
Outro	#3

**7.1 - Se outro especifique:** \_\_\_\_\_

**8. Tipo de Contrato/ Horas de Trabalho**

**8.1. Que tipo de contrato tem?**

Prazo	#1
Efectivo	#2

**8.2. Qual o seu horário de trabalho?**

Full - Time	#1
Part- Time	#2

**9. Qual a sua categoria profissional?**

Generalista 1	#1
Generalista 2	#2
Generalista 3	#3
Especialista	#4
Team Leader	#5
Técnicos	#6
Administrativos	#7
Chefe de Serviço	#8
Director	#9

**10. Em que Departamento trabalha?**

Serviço de Apoio a Autorizações	# <sub>1</sub>
Serviço de Apoio Generalizado	# <sub>2</sub>
Serviço de Apoio a Prestadores	# <sub>3</sub>
Serviço de Apoio a Sinistros	# <sub>4</sub>
Serviço de Apoio Help/Desk	# <sub>5</sub>
Serviço de Apoio à Venda	# <sub>6</sub>
Serviço de Apoio à Rede	# <sub>7</sub>
Backoffice	# <sub>8</sub>
D. L. F.	# <sub>9</sub>
Outro	# <sub>10</sub>

**10.1 - Se outro, especifique:** \_\_\_\_\_

**Obrigada pela sua colaboração!**

## **ANEXO II**

**Apuramento da percentagem de respostas positivas apuradas quanto às apreciações das razões por estar a trabalhar com o actual contrato de trabalho**

**Apuramento de médias atribuídas face aos seguintes aspectos da empresa com a qual celebrou o contrato de trabalho.**

**Tabela 7a Apuramento da percentagem de respostas positivas quanto às apreciações das razões por estar a trabalhar com o actual contrato de trabalho.** (Pergunta 1. Em sua opinião, qual a razão ou razões porque está a trabalhar com o seu actual contrato de trabalho. (escolha as razões que se adequam à sua situação) Médias de resposta numa escala de (0= Não e 1= Sim)

**Loc.Geográfica**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	77	63,6	65,3	65,3
	Sim	41	33,9	34,7	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Hora/Semana**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	66	54,5	55,9	55,9
	Sim	52	43,0	44,1	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Remuneração**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	74	61,2	62,7	62,7
	Sim	44	36,4	37,3	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Única Opção**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	84	69,4	71,2	71,2
	Sim	34	28,1	28,8	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Exp. profissional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	91	75,2	77,1	77,1
	Sim	27	22,3	22,9	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Flexibilidade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	99	81,8	83,9	83,9
	Sim	19	15,7	16,1	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Factor Idade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	115	95,0	97,5	97,5
	Sim	3	2,5	2,5	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Tipo trabalho**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	100	82,6	84,7	84,7
	Sim	18	14,9	15,3	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Tabela 9a Apuramento de médias atribuídas face aos seguintes aspectos da empresa onde desempenha a sua actividade.** (Pergunta 1 – Nesta fase do Inquérito por Questionário, pretendemos saber qual o grau de importância que atribui aos seguintes aspectos da empresa com a qual celebrou o seu contrato de trabalho.) Médias de respostas numa escala de (1 Não têm importância a 5 Extremamente Importante)

Categoria vínculo		Igualdade Op	Regras e proced	Feedback	Con . Aval	Div. da Aval	Dign. Pelo Indiv.	Inter pelo desem	Remcn. conform	Rem justa
Empregado onde desempenha a função	Mean	3,76	3,52	3,65	3,86	3,24	3,95	3,60	3,76	3,67
	N	21	21	20	21	21	21	20	21	21
	Std. Deviation	1,179	,512	,988	,854	1,300	1,203	1,095	,995	1,317
Empregado por ETT	Mean	3,63	3,45	3,76	3,56	3,46	3,71	3,25	3,16	3,23
	N	96	96	97	97	96	96	95	95	95
	Std. Deviation	1,117	,916	,987	1,099	1,025	1,075	1,139	1,214	1,308
Total	Mean	3,65	3,46	3,74	3,61	3,42	3,75	3,31	3,27	3,31
	N	117	117	117	118	117	117	115	116	116
	Std. Deviation	1,124	,856	,984	1,062	1,077	1,098	1,135	1,197	1,315

### **ANEXO 3**

**OUTPUT SPSS – Apuramento das médias atribuídas quanto ao grau de Satisfação no trabalho**

**Resultados da ACP quanto ao grau de Satisfação no trabalho**

**Apuramento de médias face ao grau de concordância/discordância quanto a aspectos gerais**

**Tabela 12a Apuramento das médias atribuídas quanto ao grau de Satisfação relativamente a diferentes aspectos do seu trabalho.** ( Pergunta 1 - Nesta parte pedimos-lhes que avalie o seu grau de satisfação relativamente a diferentes aspectos do seu trabalho) Médias de respostas numa escala de 1 (Extremamente Insatisfeito a 5 Extremamente Satisfeito)

Categoria vínculo		Amb. trabalho	Rem auferida	Tarefas desemp	Apoio pelo chefe	Apoio pelos colegas	Discurso utilizado	Autonom nas tarefas	Condições físicas de trabalho	Feedback tarefas realizadas	Promoção no trabalho	Funcionam do depart
Empregado onde desempenha a função	Mean	3,57	3,24	3,38	3,33	3,90	3,84	3,67	3,57	3,33	2,48	3,33
	N	21	21	21	21	21	19	21	21	21	21	21
	Std. Deviation	,811	,889	,921	,913	,625	,765	,913	,870	,577	1,030	,856
Empregado por ETT	Mean	3,69	2,19	2,90	3,56	3,92	3,21	2,81	2,41	2,98	1,87	2,79
	N	99	99	99	99	99	99	99	99	99	98	99
	Std. Deviation	1,175	1,075	1,093	1,247	,986	1,223	1,338	1,229	1,160	1,061	1,459
Total	Mean	3,67	2,38	2,98	3,52	3,92	3,31	2,96	2,62	3,04	1,97	2,88
	N	120	120	120	120	120	118	120	120	120	119	120
	Std. Deviation	1,118	1,116	1,077	1,195	,931	1,182	1,312	1,251	1,088	1,077	1,385

**Tabelas 13a Resultados da ACP quanto ao grau de Satisfação no Trabalho.**

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,477	49,794	49,794	5,477	49,794	49,794	4,510	40,998	40,998
2	1,410	12,822	62,616	1,410	12,822	62,616	2,378	21,618	62,616
3	,808	7,342	69,959						
4	,766	6,961	76,919						
5	,547	4,972	81,891						
6	,483	4,393	86,284						
7	,452	4,111	90,396						
8	,341	3,102	93,498						
9	,280	2,541	96,039						
10	,229	2,082	98,121						
11	,207	1,879	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Condições físicas de trabalho	,864	-,183
Discurso utilizado	,835	,000
Funcionamento do departamento	,810	,050
Autonomia nas tarefas	,808	-,267
Tarefas desempenhadas	,731	-,090
Feedback das tarefas realizadas	,692	-,016
Remuneração auferida	,673	-,304
Promoção no trabalho	,668	-,390
Ambiente de trabalho	,536	,362
Apoio dado pelos colegas	,435	,714
Apoio dado pelo chefe	,578	,640

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 2 components extracted.
--

**Tabela 14a Apuramento de médias face ao grau de concordância/discordância relativamente às questões levantadas: deixar o emprego; situação económica actual; tarefa monótona e desgastante e fazer um trabalho desgastante.** ( Pergunta 2 – De acordo com as seguintes afirmações, indique qual o grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações) Médias de respostas numa escala de 1 (Discordo inteiramente a 5 Concordo inteiramente)

Categoria vínculo		Deixar o emprego	Situação económica actual	Tarefa monótona e desgastante	Fazer um trabalho diferente
<b>Empregado onde desempenha a função</b>	Mean	3,33	2,95	3,24	3,86
	N	21	21	21	21
	Std. Deviation	,966	1,161	,995	,964
<b>Empregado por ETT</b>	Mean	3,87	3,88	3,83	4,46
	N	99	99	99	99
	Std. Deviation	1,122	1,154	1,161	,760
<b>Total</b>	Mean	3,78	3,72	3,73	4,36
	N	120	120	120	120
	Std. Deviation	1,111	1,204	1,152	,828

#### **ANEXO IV**

#### **OUTPUTS – A opção pelo Trabalho Temporário.**

#### **Avaliação e Acções de Formação**

#### **Provedor do Trabalhador Temporário**

**Tabela 15 Distribuição dos Inquiridos face a opção de escolha pelo Trabalho Temporário**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	16	13,2	16,7	16,7
	Não	80	66,1	83,3	100,0
	Total	96	79,3	100,0	
Missing	77	3	2,5		
	88	21	17,4		
	System	1	,8		
	Total	25	20,7		
Total		121	100,0		

**Estatísticas**

N	Valid	96
	Missing	25
Mean		1,83
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,375
Variance		,140
Range		1
Sum		176

**Tabela 16 Distribuição dos Inquiridos face à Avaliação**

3- Já foi avaliado(a)?

		Tipo de contrato		Total
		Prazo	Efectivo	Prazo
Avaliação	Sim	73	20	93
	Não	24	1	25
Total		97	21	118

3.1 – Se Sim, quantas vezes?

**Estatística**

N	Valid	65
	Missing	56
Mean		7,26
Median		6,00
Mode		6
Std. Deviation		6,001
Variance		36,009
Range		33
Sum		472

**Tabela 17 Distribuição dos Inquiridos face às Acções de Formação**

4 – Tem participado em acções de formação realizadas pela entidade para quem trabalha?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	37	30,6	31,4	31,4
	Não	81	66,9	68,6	100,0
	Total	118	97,5	100,0	
Missing	77	2	1,7		
	System	1	,8		
	Total	3	2,5		
Total		121	100,0		

**Tabela 18 Distribuição dos Inquiridos sobre o conhecimento do Provedor do T. Temporário.**

3-Tem conhecimento que existe um Provedor do Trabalhador Temporário?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	17	14,0	17,3	17,3
	Não	81	66,9	82,7	100,0
	Total	98	81,0	100,0	
Missing	77	1	,8		
	88	21	17,4		
	System	1	,8		
Total		23	19,0		
Total		121	100,0		

**Estatísticas**

N	Valid	98
	Missing	23
Mean		1,83
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,381
Variance		,145
Range		1
Sum		179

**Tabela 19 Conhecimento do Provedor do T. Temporário**

3.1- Se sim, como tomou conhecimento?

**Provedor do T.Temporário \* Conhec.Provedor do T.Temporário Crosstabulation**

		Conhec.Provedor do T.Temporário					Total
		Internet	Curso/Faculdade	Comunicação Social	ETT	Partido Político	
Provedor do T.Temporário	Sim	7	3	5	1	1	17
Total		7	3	5	1	1	17